



Zusammenarbeit statt Konkurrenz : Kooperationsmöglichkeiten zwischen der SRG SSR und privaten Medienunternehmen in der Schweiz

Grubenmann, Stephanie ; Russ-Mohl, Stephan

Abstract: Diese explorative Studie liefert zumindest zwei überraschende Ergebnisse, die für die weitere Entwicklung der privatwirtschaftlichen Medienbranche und des Service public in der Schweiz unter Bedingungen der Digitalisierung und Medienkonvergenz relevant sind: - Einerseits ist das Interesse an Public Private Partnerships (PPP) und die Bereitschaft zur Kooperation privater Medienakteure mit der SRG SSR grösser als von uns erwartet. Ob solche Zusammenarbeit unter den derzeit eher schwierigen Ausgangsbedingungen tatsächlich zustande kommen wird, hängt allerdings von deren konkreter Ausgestaltung ab – und wohl auch von einem „Change of Mindset“, der auf beiden Seiten vor allem auf den Führungsebenen erforderlich wäre. - Andererseits zeigt sich, dass in den europäischen Nachbarländern und auch anderswo bereits eine Vielzahl von PPP bestehen, von denen viele eher informell und unterhalb der Schwelle öffentlicher Aufmerksamkeit entwickelt wurden. Es dürfte sich mithin lohnen, in diesem Bereich zu experimentieren. Bei entsprechender Ausgestaltung sind Win-win-win-Situationen denkbar – Synergieeffekte, von denen private Medienanbieter und die SRG SSR sowie vor allem das Schweizer Medienpublikum profitieren würden. - Nicht zu unterschätzen sind allerdings ordnungspolitische Probleme, die mit verstärkten PPP einhergehen könnten: zum einen Wettbewerbsverzerrungen; zum anderen wird, je zahlreicher die PPP, desto unangreifbarer der entstehende Medienverbund und insbesondere die SRG SSR, die der zentrale Knotenpunkt des Verbundes wäre. - Wir plädieren deshalb für zeitlich befristete, möglichst vielfältige und gegebenenfalls rücknehmbare Pilotprojekte, die vor allem kleineren Medienunternehmen und Start-Ups zugutekommen sollten. Unsere Forschungsarbeit begann zu einem eher ungünstigen Zeitpunkt – kurz nach Verkündung der Werbeallianz der SRG SSR mit Ringier und Swisscom. Wir konnten nicht, wie eigentlich vorgesehen, auf beiden Seiten, sondern nur im privatwirtschaftlichen Mediensektor sowie unter von der SRG SSR unabhängigen Medienexperten Kooperationsbereitschaft sowie Interesse an PPP ausloten. Mitarbeiter der SRG durften, trotz aller öffentlichen Beteuerungen von Kooperationswillen der Führungsspitze, an unseren Befragungen nicht teilnehmen. Gleichwohl gehen wir davon aus, dass unsere Erkenntnisse sowie die explorativen Gespräche selbst Nutzen stiften: Zum einen ist jetzt die Kooperationsbereitschaft auf der privaten Seite dokumentiert, zum anderen ist mit unseren Interviews auch ein Stück „Action Research“ verbunden. Viele Gesprächspartner haben auf diese Weise zumindest konzentriert über Kooperationspotentiale nachgedacht – und vielleicht war ja das schon ein erster Schritt in die richtige Richtung. Erwartungsgemäss sind dabei die Gesprächspartner geteilter Meinung im Blick auf gemeinsame Content-Produktion und auf Content-Sharing, und es lohnt sich, die Pro- und Contra-Argumente nachzulesen. Kooperationen könnten sich als das „kleinere Übel“ zu einem mörderischen Verdrängungswettbewerb erweisen, in dem viele kleine Medienunternehmen unter den Bedingungen der Medienkonvergenz mittelfristig bei weiter schwindenden Abo- und Werbeerlösen keine Überlebenschance hätten: Ohne Kooperationen mit der SRG SSR besteht Gefahr, dass die Vielfalt der Online-Informationsangebote im (nicht professionellen) sogenannten „Longtail“-Bereich digitaler Netzwerke verschwindet. Soll heissen: Neben der SRG SSR, die mit ihren Gebühreneinkünften online andere Anbieter konkurrenziert und verdrängt, würden schweizweit womöglich nicht einmal eine Handvoll kommerzieller Medien- und Nachrichten-Anbieter überleben. Für die SRG selbst wären Kooperationen ein guter Weg, zunehmendem politischen Druck zu begegnen. Kooperationen müssten aber so gestaltet werden, dass sie nicht den Wettbewerb verzerren: Statt einer langfristig ausgelegten Kooperation mit mächtigen Partnern wie der Swisscom und Ringier sollte sich die SRG SSR eher aktiv um vielfältige und projektbezogene und damit befristete Kooperationen mit möglichst vielen Schweizer Medienunternehmen bemühen. Diese zu gestalten, ist

jedoch aufwändig und kaum zentral von der Unternehmensspitze her steuerbar. Deshalb ist möglicherweise eine interne Umstrukturierung der SRG SSR in Richtung Dezentralisierung/Föderalisierung eine Erfolgsvoraussetzung von PPP: Echte Partnerschaften dürften eher dann entstehen, wenn sie auf der mittleren Ebene der SRG SSR gewollt werden und sich die Partner auf Augenhöhe begegnen, als wenn sie von oben verordnet werden. Ein Folge-Forschungsprojekt, das gemeinsam mit der SRG SSR auf den Weg zu bringen wäre, sollte weiter ausloten, was funktionieren kann und was nicht.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-124270>

Monograph

Originally published at:

Grubenmann, Stephanie; Russ-Mohl, Stephan (2016). Zusammenarbeit statt Konkurrenz : Kooperationsmöglichkeiten zwischen der SRG SSR und privaten Medienunternehmen in der Schweiz. Lugano: USI - Università della Svizzera italiana.



Zusammenarbeit statt Konkurrenz

Kooperationsmöglichkeiten zwischen der SRG SSR
und privaten Medienunternehmen in der Schweiz

Autoren der Studie:



Università
della
Svizzera
italiana

Dr. Stephanie Grubenmann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Università della Svizzera italiana, Lugano, und Universität Zürich

Prof. Dr. Stephan Russ-Mohl
Professor für Journalismus und Medienmanagement
Università della Svizzera italiana, Lugano
Direktor des European Journalism Observatory

Auftraggeber:

IMPRESSUM

© Stephanie Grubenmann und Stephan Russ-Mohl

Università della Svizzera italiana

Via Buffi, 13

CH-6900 Lugano

Switzerland

<http://www.usi.ch> | <http://en.ejo.ch/>

Erschienen: April 2016

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	1
EXECUTIVE SUMMARY.....	1
Vorbemerkungen und ein Geburtsfehler	3
Drei Szenarien für den öffentlichen Rundfunk.....	5
Ziele der Studie	7
Forschungsfragen.....	10
Methode.....	10
Das Verhalten der SRG SSR	11
Identifikation bestehender Kooperationen	12
Finanzierung der Studie	13
Forschung im Bereich öffentlicher Rundfunk	14
Kooperationen in der Schweiz	17
Schwierige Ausgangslage	17
Wahrnehmung des Kooperationspotentials: Vier Positionen	17
Grundsätzliche Argumente gegen Kooperationen	22
Ausgestaltung von Kooperationen	23
Zusammenarbeit in der Content-Erstellung	23
Content Sharing-Modell	24
Fertige Beiträge oder Rohmaterial?	25
Beteiligte Parteien	26
Attraktivität der Zweitverwertung	26
Zugangsmodalität (Open Access vs. Preisgestaltung)	27
Weitere Aspekte	28
Konkrete Gestaltungsideen	28
Herausforderungen	29
Weitere Kooperationsvorschläge	30
Weitere Formen der Medienförderung	31
Kooperationen im Ausland	32
Belgien.....	32
VRT (Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie).....	32
RTBF (Radio-télévision belge de la Communauté française).....	33
Dänemark	33
Deutschland.....	34
ARD	34
Bayrischer Rundfunk (BR)	34
NDR/WDR	35
Westdeutscher Rundfunk (WDR)	35
ARTE.....	37

ZDF	37
Finnland.....	38
Grossbritannien	38
Irland	41
Italien	42
Niederlande	42
Norwegen	43
Österreich	43
Schweden	44
Sveriges Radio (SR)	44
Sveriges Television (SVT)	44
Slovenien	44
Spanien.....	45
Tschechien.....	45
Blick auf die USA: Beispiele von Kooperationen	45
Blick auf Neuseeland: Erfahrungen	46
Implikationen	46
Schlussfolgerungen	48
Erste Schritte	51
Ausblick	53
Quellenverzeichnis	54
Anhang.....	57
Interviewpartner	57
Medienakteure Schweiz	57
Medienexperten Schweiz	58
Nicht zustande gekommen	58
Medienakteure Ausland	59
Medienexperten Ausland	59
Interviewleitfaden	60
Praktiker	60
Medienexperten	60
Übersicht ausländische PPP	62

EXECUTIVE SUMMARY

Diese explorative Studie liefert zumindest zwei überraschende Ergebnisse, die für die weitere Entwicklung der privatwirtschaftlichen Medienbranche und des Service public in der Schweiz unter Bedingungen der Digitalisierung und Medienkonvergenz relevant sind:

- Einerseits ist das Interesse an Public Private Partnerships (PPP) und die Bereitschaft zur Kooperation privater Medienakteure mit der SRG SSR grösser als von uns erwartet. Ob solche Zusammenarbeit unter den derzeit eher schwierigen Ausgangsbedingungen tatsächlich zustande kommen wird, hängt allerdings von deren konkreter Ausgestaltung ab – und wohl auch von einem „Change of Mindset“, der auf beiden Seiten vor allem auf den Führungsebenen erforderlich wäre.
- Andererseits zeigt sich, dass in den europäischen Nachbarländern und auch anderswo bereits eine Vielzahl von PPP bestehen, von denen viele eher informell und unterhalb der Schwelle öffentlicher Aufmerksamkeit entwickelt wurden. Es dürfte sich mithin lohnen, in diesem Bereich zu experimentieren. Bei entsprechender Ausgestaltung sind Win-win-win-Situationen denkbar – Synergieeffekte, von denen private Medienanbieter und die SRG SSR sowie vor allem das Schweizer Medienpublikum profitieren würden.
- Nicht zu unterschätzen sind allerdings ordnungspolitische Probleme, die mit verstärkten PPP einhergehen könnten: zum einen Wettbewerbsverzerrungen; zum anderen wird, je zahlreicher die PPP, desto unangreifbarer der entstehende Medienverbund und insbesondere die SRG SSR, die der zentrale Knotenpunkt des Verbundes wäre.
- Wir plädieren deshalb für zeitlich befristete, möglichst vielfältige und gegebenenfalls rücknehmbare Pilotprojekte, die vor allem kleineren Medienunternehmen und Start-Ups zugutekommen sollten.

Unsere Forschungsarbeit begann zu einem eher ungünstigen Zeitpunkt – kurz nach Verkündung der Werbeallianz der SRG SSR mit Ringier und Swisscom. Wir konnten nicht, wie eigentlich vorgesehen, auf beiden Seiten, sondern nur im privatwirtschaftlichen Mediensektor sowie unter von der SRG SSR unabhängigen Medienexperten Kooperationsbereitschaft sowie Interesse an PPP ausloten. Mitarbeiter der SRG durften, trotz aller öffentlichen Beteuerungen von Kooperationswillen der Führungsspitze, an unseren Befragungen nicht teilnehmen.

Gleichwohl gehen wir davon aus, dass unsere Erkenntnisse sowie die explorativen Gespräche selbst Nutzen stiften: Zum einen ist jetzt die Kooperationsbereitschaft auf der privaten Seite dokumentiert, zum anderen ist mit unseren Interviews auch ein Stück „Action Rese-

arch“ verbunden. Viele Gesprächspartner haben auf diese Weise zumindest konzentriert über Kooperationspotentiale nachgedacht – und vielleicht war ja das schon ein erster Schritt in die richtige Richtung.

Erwartungsgemäss sind dabei die Gesprächspartner geteilter Meinung im Blick auf gemeinsame Content-Produktion und auf Content-Sharing, und es lohnt sich, die Pro- und Contra-Argumente nachzulesen.

Kooperationen könnten sich als das „kleinere Übel“ zu einem mörderischen Verdrängungswettbewerb erweisen, in dem viele kleine Medienunternehmen unter den Bedingungen der Medienkonvergenz mittelfristig bei weiter schwindenden Abo- und Werbeerlösen keine Überlebenschance hätten: Ohne Kooperationen mit der SRG SSR besteht Gefahr, dass die Vielfalt der Online-Informationsangebote im (nicht professionellen) sogenannten „Longtail“-Bereich digitaler Netzwerke verschwindet. Soll heissen: Neben der SRG SSR, die mit ihren Gebühreneinkünften online andere Anbieter konkurrenziert und verdrängt, würden schweizweit womöglich nicht einmal eine Handvoll kommerzieller Medien- und Nachrichten-Anbieter überleben.

Für die SRG selbst wären Kooperationen ein guter Weg, zunehmendem politischen Druck zu begegnen. Kooperationen müssten aber so gestaltet werden, dass sie nicht den Wettbewerb verzerren: Statt einer langfristig ausgelegten Kooperation mit mächtigen Partnern wie der Swisscom und Ringier sollte sich die SRG SSR eher aktiv um vielfältige und projektbezogene und damit befristete Kooperationen mit möglichst vielen Schweizer Medienunternehmen bemühen. Diese zu gestalten, ist jedoch aufwändig und kaum zentral von der Unternehmensspitze her steuerbar. Deshalb ist möglicherweise eine interne Umstrukturierung der SRG SSR in Richtung Dezentralisierung/Föderalisierung eine Erfolgsvoraussetzung von PPP: Echte Partnerschaften dürften eher dann entstehen, wenn sie auf der mittleren Ebene der SRG SSR gewollt werden und sich die Partner auf Augenhöhe begegnen, als wenn sie von oben verordnet werden.

Ein Folge-Forschungsprojekt, das gemeinsam mit der SRG SSR auf den Weg zu bringen wäre, sollte weiter ausloten, was funktionieren kann und was nicht.

VORBEMERKUNGEN UND EIN GEBURTSFEHLER

Diese Studie hat eine Vorgeschichte und fraglos auch einen Geburtsfehler.

Das knappe Abstimmungsergebnis zur RTVG-Revision und die vorangehende öffentliche Diskussion über den Service public in der Schweiz führten zu einem ambivalenten Ergebnis: Zum einen wurde die künftige Finanzierung der SRG SSR gesichert, noch bevor über die inhaltliche Neuausrichtung des Service public entschieden wurde. Zum anderen hat sich im Vorfeld der Abstimmung die öffentliche Diskussion erkennbar gedreht: Es ging oftmals eben nicht mehr um die Finanzierungsmodalitäten, sondern um die Ausgestaltung und auch die Existenzberechtigung des Service public in Zeiten der Digitalisierung und Medienkonvergenz. Diese Diskussion gilt es jetzt nicht nur weiter zu führen, sondern zum Teil auch in „rationalere“ Bahnen zu lenken.

Würde die bisherige Entwicklung nur fortgeschrieben, wäre absehbar, dass trotz inhaltlicher Beschränkungen als Folge der Medienkonvergenz die SRG SSR und private Medienhäuser als Anbieter von digitalem Journalismus immer mehr zu direkten Konkurrenten würden (Leutschenbach 2016). Der Wettbewerb wäre dabei verzerrt, da die SRG SSR über sichere, steuerähnliche Gebühreneinkünfte verfügt. Eine Hauptsorge ist, dass die digitale Umsetzung von Print-Bezahlmodellen nicht gegen die gebührenfinanzierte scheinbare „Gratis“-Konkurrenz der SRG SSR im Internet gelingen kann. Die Medienvielfalt in der Schweiz geriete somit auch von dieser Seite in Gefahr.

Ein direkter Wettbewerb zwischen SRG SSR und privaten Medienanbietern würde indes nicht nur letztere gefährden, sondern auch den Service public selbst. Dieser könnte sich, wenn er private Anbieter noch stärker direkt konkurrenziert, nicht mehr auf seine eigentliche Aufgabe konzentrieren: überall dort für Informations-, Kultur- und Unterhaltungsangebote zu sorgen, wo diese im wohlverstandenen öffentlichen Interesse wünschenswert sind, aber vom Markt nicht in ausreichendem Umfang bereitgestellt werden.

Vor dem Sommer 2015 war es vor allem SRG-Generaldirektor Roger de Weck, der seine Fühler wiederholt ausgestreckt hatte¹, um Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten und um der in die politische Auseinandersetzung geratenen SRG ihre Zukunft zu sichern: Es gelte, in der kleinen Schweiz Allianzen zu schmieden gegen die eigentlichen „Gegner“. Diese seien Giganten wie Facebook und Google sowie ausländische TV-Sender, die den Werbekuchen sowohl der SRG als auch der privaten Verlage beschneiden. Diese Lockrufe des SRG-Generaldirektors, der als langjähriger Zeitungskorrespondent sowie Chefredaktor von „Tages-Anzeiger“ und „Zeit“ über mehr Print-Erfahrung und -Einfühlungsvermögen

¹ So zum Beispiel in einem Interview mit dem Tages-Anzeiger vom 25.06.2011, im Medienclub vom 28.10.2014 oder in einem Interview mit der Aargauer Zeitung vom 4.5.2015.

verfügt als seine Vorgänger, blieben auf Verlegerseite lange Zeit eher unerhört. Das schien sich jedoch im Frühjahr 2015 zu ändern. Unser Arbeitsauftrag – über ein paar Monate hinweg entwickelt, bevor er schliesslich im Sommer 2015 erteilt wurde – signalisierte und dokumentiert in seinen Ergebnissen eine Gesprächsbereitschaft auf Seiten vieler privater Medienunternehmen und Redaktionen.

Dennoch hat diese Studie einen gravierenden Geburtsfehler: Sie ist ohne die erwünschte Beteiligung der SRG SSR zustande gekommen und auch zwischen die Frontlinien der politischen Auseinandersetzung geraten. Eigentlich sollte sie von Anfang an darauf abzielen, auf beiden Seiten Kooperationspotentiale auszuloten, zu erschliessen und zwischen den beiden Lagern zu vermitteln. Zumindest die Verfasser haben den Forschungsauftrag als ein Signal von Seiten des Verbands Schweizer Medien angesehen, auf die SRG SSR zuzugehen.

Dann gab es jedoch zwei Irritationen, die Zweifel aufkommen liessen, wie ernst es der SRG-Generaldirektion mit ihren Kooperationsabsichten ist:

- Wenige Tage nachdem der Verband Schweizer Medien (VSM) seinen Forschungsauftrag an uns erteilt hatte, verkündeten SRG SSR, Swisscom und Ringier ihre Werbeallianz. Diese ist ordnungspolitisch heikel. Sie führte ausserdem zur Spaltung des VSM, aus dem Ringier als eines der beiden grössten privaten Medienunternehmen der Schweiz ausschied (Zimmermann 2016).
- Im September 2015 erteilte de Weck einer Beteiligung an unserem Projekt eine Absage, die wir zunächst fälschlich „nur“ als Absage einer Finanzierungsbeteiligung verstanden hatten. Im weiteren Verlauf der Studie wurde jedoch klar, dass unsere Arbeit auch inhaltlich blockiert wurde: Wir konnten für die Studie lediglich ein Interview mit Roger de Weck selbst führen – seinen Mitarbeitern wurde diese Zusammenarbeit mit uns untersagt.

Vier Monate später preschte die SRG neuerlich mit Kooperationsangeboten vor – zum Wochenende vor der Dreikönigstagung des Verlegerverbands. Die Vorgehensweise von de Weck (2016), damit nahezu zeitgleich in der NZZ an die breite Öffentlichkeit zu gehen, statt über die Angebote erst einmal direkt mit der Gegenseite zu reden, musste von den Verlegern auch im Blick auf den wenige Tage später anberaumten Kongress als Brüskierung empfunden werden – und entsprechend fiel dann auch die Eröffnungsrede von Verbandspräsident Lebrument (2016) aus.

Als Forscher bewegten wir uns somit auf vermintem Gelände: Zwar liessen wir uns bei Übernahme des Forschungsauftrags vor allem von wissenschaftlicher Neugier treiben. Dennoch war klar, dass wir „verschubladisiert“ werden würden. Letztlich hat dann allerdings – bis auf die von ganz oben verordnete Absage der SRG – doch nur ein Schweizer Forscher gezögert, uns Rede und Antwort zu stehen. Das Besiegeln der Werbeallianz von

SRG SSR, Swisscom und Ringier hat sich allerdings bei der Beurteilung des derzeitigen Klimas im Blick auf eine Zusammenarbeit auch auf Seiten der privaten Medienunternehmer niedergeschlagen.

Trotz des falschen Zeitpunkts, zu dem diese Studie begonnen wurde, dürfte sie sich nützlich erweisen. Zumindest auf der privaten Seite und unter den auskunftsbereiten Medienexperten hat sie Nachdenklichkeit ausgelöst und damit vielleicht ja sogar ein Stückweit den Weg bereitet, um übersteigertes Konkurrenzdenken und Kooperationsverweigerung aufzulösen. Ausserdem belegen unsere Recherchen die Vielfalt und Vielzahl von Public Private Partnerships im nahen und fernen Ausland. Diese Beispiele zeigen, dass diverse Kooperationsformen funktionieren können und laden dazu ein, von bereits gesammelten Erfahrungen zu profitieren.

Beide Autoren haben sich im Übrigen bereits im Vorfeld dieser Forschungsarbeit zu Fragen des öffentlichen Rundfunks in der Schweiz geäussert.

Stephanie Grubenmann hat 2015 an einer Studie mitgewirkt, die das Angebot privater Rundfunksender untersucht und Überschneidungen mit den Angeboten der SRG SSR identifiziert (Hoffmann und Grubenmann 2015). Basierend auf Interviews mit Praktikern wurden mögliche zukünftige Entwicklungen des Schweizer Service public skizziert.

Drei Szenarien für den öffentlichen Rundfunk

Stephan Russ-Mohl (2013) hatte bereits zuvor drei Szenarien für die Zukunft der SRG entworfen, an die auch diese Studie anknüpft:

„Das erste ist das wahrscheinliche und wohl auch das wünschenswerte: Trotz fortschreitender Medienkonzentration gelingt es in der Schweiz weiterhin besser als anderswo, die Koexistenz von öffentlich finanzierten und privatwirtschaftlich betriebenen Medien und damit auch einen gewissen Pluralismus zu sichern. Die Verleger und die Rundfunkverantwortlichen erweisen sich eher als in den Nachbarländern fähig, Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln – der «Coopetition», wie das im Silicon Valley heissen würde. Dabei geht es um begrenzte Kooperation bei gleichzeitigem Wettbewerb: Man arbeitet zusammen, wenn man sich wechselseitig ergänzt. Und man konkurriert trotzdem gegeneinander, um Meinungsvielfalt zu gewährleisten und den Marktplatz der Ideen funktionsfähig zu erhalten.

Die beiden weiteren Szenarien sind eher beängstigend. Gemäss dem zweiten kommt es zu keiner Kooperation. Den privaten Anbietern gelingt es nicht, ihre journalistischen Online-Angebote zu refinanzieren – auch weil ein Grossteil des Medienbudgets der Haushalte von den Gebühren aufgefressen wird. Unter den Bedingungen fortschreitender Medienkonvergenz, wo Live streaming, Videos und Podcasts textlastige Angebote ergänzen, verdrängt die SRG im Internet die anderen Schweizer Anbieter – mit Ausnahme von Tamedia und

Ringier – vom Markt. Denn sie verfügt – von uns allen finanziert – über die Bewegtbilder (Videos) und die Radio-Beiträge (Podcasts), für welche Zeitungsverlage bei ihren Online-Offerten künftig mehr Geld ausgeben müssten, als sie absehbar haben werden.

Das dritte Szenario: Der Rechtspopulismus in der Schweiz gewinnt an Boden, und es gelingt ihm, den öffentlichen Rundfunk weiter zu bedrängen, drastisch zu verkleinern, womöglich zu zerschlagen.“

Zusammenfassend wurde die Frage gestellt, ob nicht „Medienvielfalt den eigentlichen Wert eines Medienangebots in freiheitlich-demokratischen Systemen ausmacht. Der Public Value von öffentlichem Rundfunk wäre dann auch danach zu beurteilen, inwieweit er diese Vielfalt gefährdet oder fördert“ (Russ-Mohl 2013). Zu befürchten sei dagegen, dass diejenigen, die auf Szenario zwei oder drei hinarbeiten, in eine Falle tappen, die der amerikanische Soziologe Robert K. Merton (1936) mit der Formel von den „unanticipated consequences of social action“ umschrieben hätte.

Ausserdem hatte Russ-Mohl bereits zuvor die These vertreten, dass im Internet-Zeitalter Medieninhalte, die von der Allgemeinheit bereits in Form von Rundfunkabgaben oder -gebühren bezahlt wurden, auch auf möglichst vielen Plattformen Nutzern verfügbar gemacht werden sollten. Dass Schweizer Medienunternehmen keinen Anspruch haben, solche Inhalte weiterverbreiten zu dürfen, erscheint im Zeitalter proliferierender Aggregations-Plattformen wie Youtube und Facebook ein wenig anachronistisch, hat aber offenbar mit komplizierten und lösungsbedürftigen rechtlichen Problemen zu tun.

Wir haben uns gefreut, dass der Verband Schweizer Medien uns mit dieser Studie betraut hat. In allererster Linie verstehen wir uns dabei als Wissenschaftler, die versuchen, Forschungsfragen unvoreingenommen auf den Grund zu gehen. Dem eigenen Einordnungsschema folgend, würden wir uns nach Abschluss dieser Studie eher mehr denn zuvor als „moderate Befürworter“ von Public Private Partnerships (PPP) zwischen staatlich finanziertem Rundfunk und privaten Medienunternehmen bezeichnen. Unser Dank geht an die Interview- und Gesprächspartner, die kostbare Zeit geopfert haben für einen Gedankenaustausch, den wir ausnahmslos als spannend und bereichernd empfunden haben

ZIELE DER STUDIE

Statt sich im direkten Wettbewerb zu bekämpfen, könnten im Rahmen von PPP nicht nur Ressourcen geschont, sondern effektiver und effizienter genutzt werden. Unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit sind denkbar. Bereits seit geraumer Zeit wird der Vorschlag immer mal wieder ventiliert, die SRG SSR in eine Art „Content Provider“ umzuwandeln, der privaten Medienakteuren Video- und Audiobeiträge zur Verfügung stellt. Konkret ausgearbeitet wurde dies jüngst im Diskussionspapier zur „Medienförderung im digitalen Zeitalter“ von Avenir Suisse. Die Autoren Meister und Mandl (2015) unterscheiden dabei ein „Private Content Provider“-Modell als Übergangslösung von einem „Public Content Provider“-Modell als längerfristigem Ziel. Im „Public Content Provider“-Modell würde die SRG SSR lediglich noch Beiträge in den vier Landessprachen erstellen; deren Distribution bliebe den Privaten überlassen (eine detailliertere Beschreibung der zwei Varianten erfolgt in Abbildung 1).

– Info-Box –

Vergleich „Private Content Provider“ vs. „Public Content Provider“ von Avenir Suisse

Urs Meister und Michael Mandl unterscheiden im Diskussionspapier „Medienförderung im digitalen Zeitalter“ von Avenir Suisse zwischen einem „Private Content Provider“ und einem „Public Content Provider“-Modell.

Das „Private Content Provider“-Modell beschreiben die Autoren als eine Übergangslösung: Statt wie heute an verschiedene Private, wären die Subventionen an eine einzige Institution abzugeben, die im Markt als eine Art Nachrichtenagentur fungiert, „die ihre Inhalte [Texte, Live-Streams, Videos oder Podcasts] als Inputleistung allen Medien zur Verfügung stellt“. Der Content Provider betreibt dabei „keine (konkurrierende) Endverbraucherplattform“, sondern fokussiert sich auf die Erstellung von „komplementäre[n] Inhalte[n], die von privaten Produzenten nicht selber hergestellt werden“. Das beschriebene Modell gleiche „ansatzweise“ der sda.

An diesem Modell könnte sich gemäss Meister und Mandl schliesslich die „längerfristige Reform der SRG“ ausrichten, indem diese „vielfältige mediale Inhalte in allen vier Landessprachen“ produziere und „diese privaten, dritten Plattformen als Vorleistung zur Verfügung“ stelle, ohne dabei eine „eigene Vertriebsplattform mit Endkundenkontakt“ zu betreiben. Damit könnten weder Nutzer-, noch Werbeerträge generiert werden – eine Finanzierung fände alleine durch Gebühren statt. Ein Übergang vom „Private“ zum „Public Content Provider“-Modell wird nicht beschrieben.

Abbildung 1: "Private Content Provider" und "Public Content Provider"

Wir verfolgen das Konzept, die SRG SSR auf einen Content Provider für private Anbieter zu beschränken, wie es im Avenir Suisse-Vorschlag angedacht wurde, nicht weiter, weil wir es für politisch wenig realistisch halten, aber auch, weil die damit in Neuseeland gewonnenen Erfahrungen nicht zur Nachahmung einladen. Unsere Studie baut auf dem Vorschlag auf, dass die SRG SSR weiterhin in angemessenem Umfang eigene Kanäle zur Distribution behält, solange diese Kanäle ihr Publikum finden. Zusätzlich sollten Service public-Inhalte dann auf weiteren privaten Plattformen und Distributionswegen verfügbar werden.

Konkret geht es in unserer Studie darum, zu eruieren

- ob und wie journalistische Produktion gemeinsam erfolgen kann;
- ob und unter welchen Bedingungen Inhalte, die von der SRG SSR erstellt wurden, privaten Anbietern für die Weiterverwertung und -verbreitung zugänglich gemacht werden können und ob bzw. wie unter bestimmten, sorgfältig zu definierenden Bedingungen sich auch Rohmaterialien zur privaten Weiternutzung bereitgestellt werden könnten.

Kooperationsmodelle erscheinen deshalb attraktiv, weil sie nicht nur die Position privater Medienunternehmen in der Schweiz stärken könnten, sondern sich auch der Nutzen gebührenfinanzierter Inhalte durch zusätzliche Weiterverwertung und Reichweitengewinne erhöht und durch entsprechende Kooperationen zusätzlicher Public Value entstehen könnte. Die SRG SSR bliebe als TV- und Radio-Anbieter und als Marke wie bisher präsent, sie würde aber online – eventuell in enger Zusammenarbeit mit der Schweizer Depeschagentur sda – primär zum Dienstleister interessierter Medienunternehmen und Medienschaffender. Inhalte, die mit öffentlichen Geldern erstellt wurden, stünden dann prinzipiell auch allen, die sie online nutzen und weiterverbreiten wollen, zur Verfügung – wobei allerdings Sorge zu tragen wäre, dass solche Inhalte nicht missbräuchlich verwendet werden. Zugleich würde privaten Anbietern – zu denken ist da nicht nur an etablierte Verlagshäuser, sondern insbesondere auch an Start-Ups oder soziale Netzwerke – Spielraum gegeben, mit solchen Inhalten zu experimentieren und innovative Formen ihrer Präsentation und Verbreitung zu entwickeln. Die SRG SSR würde damit zur semi-öffentlichen Infrastruktur, welche privaten Medienanbietern unterstützend zur Verfügung stünde.

Neben dem skizzierten Modell sind vielfältige weitere Kooperationsformen denkbar, bis hin zu anderen Modi staatlicher Unterstützung. Solche alternativen Kooperationsformen werden am Rand dieser Studie angeschnitten und entsprechende Ideen aufgeführt, aber nicht vertieft ausgearbeitet.

Bei der Studie geht es letztlich auch um sehr Grundsätzliches wie Markt und Marktversagen, sowie um die Frage, ob öffentlich finanzierte Institutionen solches Marktversagen zu korrigieren vermögen oder bei ihren Kompensationsversuchen ihrerseits eher Staats- oder Bürokratieversagen erzeugen, als dass sie wirksam den Markt zu korrigieren vermöchten. Dazu haben wir allerdings explorativ vor allem die Ansichten von Schweizer Medienpraktikern und -experten eruiert. Sie sagen etwas aus über das Kooperationspotential, noch nicht jedoch über die tatsächlichen Verwirklichungschancen von Kooperationen.

Last not least wird in nahezu allen wissenschaftlichen Studien und auch politischen Forderungskatalogen wiederholt, wie unverzichtbar ein funktionierendes, von der Politik unabhängiges, Informations- und Meinungsvielfalt bewahrendes Mediensystem für Demokra-

tien und ganz besonders für die direkte Demokratie der Schweiz ist. In diesen Chor stimmen auch die beiden Autoren dieser Studie ein, allerdings mit zwei Vorbehalten:

- Demokratie ist weit mehr und sehr viel komplexer als die Anwendung der Mehrheitsregel bei politischen Entscheidungen. Sie beinhaltet auch Rechtsstaatlichkeit, Gewaltenteilung und eine unabhängige Justiz, und nicht zuletzt Minderheitenschutz. Einer Demokratie in diesem Sinne muss das Mediensystem dienen. Dazu muss es Pressefreiheit, also vom Staat unabhängige Medien, sprich: Stimmenvielfalt und einen funktionierenden Marktplatz der Ideen geben. Allfällige Kooperationen zwischen öffentlichem Rundfunk und privaten Medien sind daraufhin zu überprüfen, ob sie das demokratische Gemeinwesen in diesem Sinne stärken oder schwächen.
- PPP zwischen Medienunternehmen bedürfen auch ordnungspolitischer Grundsatzdiskussion: Es ist daran zu erinnern, dass funktionierende Märkte den Marktteilnehmern mehr Auswahlentscheide ermöglichen als demokratische Mehrheitsentscheide. Deshalb ist im Prinzip ein Mediensystem, das mündigen Bürgerinnen und Bürgern eine freie Medienauswahl ermöglicht, einem Mediensystem vorzuziehen, das einen erheblichen Anteil des Medienangebots über Zwangsgebühren finanziert. Mithilfe von Zwangsgebühren finanzierte Medienangebote sind die „ultima ratio“ überall dort, wo der Markt versagt und publizistische Vielfalt und Qualität nicht bereitzustellen vermag (Subsidiaritätsprinzip). Unter den Bedingungen der Digitalisierung und der Medienkonvergenz besteht die Gefahr, dass öffentlich finanzierte Medien private künftig vermehrt direkt konkurrenzieren und vom Markt verdrängen.

Weil privates Einkommen nicht zweimal ausgegeben werden kann und den meisten Haushalten nur ein begrenztes Medienbudget zur Verfügung steht, ist auch zu befürchten, dass höhere Zwangsgebühren die für privaten Medienkonsum verfügbaren Budgets schmälern und so die freie Medienwahl der Bürger einschränken.

Es kann also nicht darum gehen, mit PPP weiteres Wachstum der SRG SSR zu legitimieren und damit auch finanziell abzusichern. Vielmehr setzen solche Partnerschaften, wenn sie funktionieren sollen, auch eine stärkere Arbeitsteilung zwischen privaten und öffentlichen Medien und eine striktere Begrenzung der öffentlichen Medien auf ihren „Service public“-Auftrag voraus.

Forschungsfragen

In der Studie werden folgende Forschungsfragen geklärt:

- Wie schätzen Medienexperten und private Medienakteure in der Schweiz das **Potential von Public Private Partnerships (PPP)** ein, in welchem die SRG SSR mit privaten Medienunternehmen kooperiert, um journalistische Inhalte gemeinsam zu erstellen, bzw. um Video- und/oder Audio-Beiträge sowie Rohmaterial der SRG SSR breiter verfügbar zu machen?
- Welche **Argumente aus der Sicht der Befragten** sprechen für oder gegen diese Modelle?
- Welche **Beispiele von PPP in Europa** (und darüber hinaus) gibt es bereits oder sind geplant, und was lässt sich von diesen für Schweizer Kooperationsmodelle lernen?
- Welche **alternativen Kooperationsformen** können identifiziert werden?

Es sollte auch ausgelotet werden, welche **rechtlichen, wirtschaftlichen, politischen und administrativen Barrieren/Interessen** einer solchen Zusammenarbeit entgegenstehen – eine Materie, die angesichts ihrer Komplexität und angesichts der Kooperationsverweigerung der SRG SSR allerdings vertiefend zu bearbeiten bleibt.

Methode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen haben wir Desk Research und Expertengespräche kombiniert:

- Das **Desk Research** diente der Vorbereitung von Gesprächen und insbesondere der Identifikation und Analyse bestehender Kooperationsmodelle.
- **Gespräche und Leitfaden-Interviews** mit Medienakteuren und Medienexperten in der Schweiz und im Ausland haben diese Recherchen ergänzt und vertieft. Eine Liste der Gesprächspartner findet sich im Anhang.

Die Auswahl der Interview- und Gesprächspartner war von „informed guesses“ geleitet; *Stakeholder* und *Medienbeobachter aus der Schweiz* sollten möglichst breit vertreten sein. Dabei handelt es sich um eine übliche Vorgehensweise in explorativen qualitativen Studien. Es geht nicht darum, eine Akteurs- und Experten-Population repräsentativ abzubilden. Vielmehr sollten möglichst unterschiedliche Sichtweisen und Argumente zum Thema eingefangen und deren Bandbreite abgebildet werden. Teilweise haben uns die Befragten auch auf weitere interessante Gesprächspartner hingewiesen. Neben Vertretern aus privaten

Medienunternehmen wurden auch Wissenschaftler, Medienexperten, sowie ehemalige Mitarbeiter der SRG SSR befragt.

Wir unterscheiden im Folgenden

- zwischen *Medienakteuren* und *Medienexperten*, also professionellen Medienbeobachtern. Dabei ist allerdings eine trennscharfe Abgrenzung oftmals nicht möglich; wo immer Befragte in beiden Rollen unterwegs sind, haben wir sie dort eingruppiert, wo sie nach unserer Einschätzung ihre Hauptrolle spielen; sowie
- zwischen Interviews und Gesprächen: *Interviews* wurden vor allem in der Schweiz mit einem vordefinierten Gesprächsleitfaden geführt, der nach Bekanntgabe der SRG-Kooperationsvorschläge (de Weck 2016) punktuell ergänzt wurde, soweit dies im Blick auf die Gesprächspartner sinnvoll erschien. Diese Leitfadeninterviews haben zwischen 30 Minuten und zwei Stunden gedauert. *Gespräche* wurden meist mit ausländischen Medienexperten, bezogen auf einzelne Kooperationsprojekte, ohne Leitfaden geführt und waren deutlich kürzer.²

Wo immer möglich, haben wir uns um persönlichen Austausch bemüht. Ging das aus Zeitgründen oder wegen des Reiseaufwands nicht, sind wir auf Skype oder Telefon ausgewichen. Im letzten Projektmonat konnten einige fehlende Informationen nur noch per E-Mail eingeholt werden.

Das Verhalten der SRG SSR

Man kann darin perfektes Kommunikationsmanagement sehen – oder auch das Gegenteil, Kommunikationsversagen. Wir haben den Generaldirektor der SRG SSR, Roger de Weck, frühzeitig von unserem Forschungsprojekt verständigt und auch avisiert, dass wir dieses gerne gemeinsam mit der SRG SSR und dem BAKOM fortsetzen würden, sofern unsere Ergebnisse dies rechtfertigen.

De Weck hatte uns daraufhin ein persönliches Gespräch zugesagt, ansonsten wurde aber eine Beteiligung der SRG SSR an der Studie von der Generaldirektion abgelehnt. Uns ist das erst nach einer ersten E-Mail-Versandaktion klar geworden, als wir von unseren Wunschgesprächspartnern – darunter Vertreter ganz verschiedener Hierarchie-Ebenen, vom Verwaltungsratsmitglied über die Direktoren der Regionalabteiler RSI und SSR bis hin

² Von jedem Interview/Gespräch wurde eine vom Befragten autorisierte Zusammenfassung erstellt, die wir aber auf Wunsch einiger Interviewpartner nicht publizieren. Um die Anonymität der wenigen Gesprächspartnerinnen zu schützen, wird bei Verweisen im Folgenden die maskuline Form, also „Praktiker/Medienakteure“ und „Medienexperten“ sowie „Interviewpartner“ oder „Gesprächspartner“ verwendet.

zum SRG-Fernsehdirektor und Vertretern der SRG-Tochter tpc – nahezu gleichlautende Absagen bekamen. Einhellig wurden wir bei unseren Versuchen, Kooperationsbereitschaft und -möglichkeiten en détail zu eruieren, auf unser bevorstehendes Gespräch mit de Weck verwiesen.

Die Gespräche mit SRG-Mitarbeitern waren als essentieller Teil unseres Explorationsvorhabens gedacht, denn Kooperationspotential lässt sich ja nur erkunden, wenn man auf beiden Seiten mit den Verantwortlichen redet, die diese Kooperationen umzusetzen hätten. Im Kulturjournalismus gibt es gewiss andere Möglichkeiten und Schranken der Zusammenarbeit als in der Sportberichterstattung oder in der Korrespondenz aus Bern oder Brüssel. Und im Tessin oder in der rätoromanischen Schweiz stellen sich Kooperationschancen mit wenigen privaten Wettbewerbern anders dar als in der Suisse Romande oder der von grösserer Medienvielfalt geprägten Deutschschweiz.

Die Nichtbeteiligung an der Studie begründete de Weck im Gespräch zusätzlich wie folgt: Das Generieren und Umsetzen von Kooperationsvorschlägen sei evidenterweise eine strategische Führungsaufgabe. Die elf Vorschläge der SRG SSR seien im Auftrag der SRG-Geschäftsleitung durch eine interne Arbeitsgruppe „bottom up“ vorbereitet und danach von der Geschäftsleitung weiterentwickelt und verabschiedet worden. In keinem Unternehmen gestatte es die Governance, dass Aussenstehende im Auftrag anderer Marktteilnehmer bei unterschiedlichsten Kaderleuten Kooperations-Ideen einholten.

Dies liest sich allerdings so, als wäre die SRG SSR ein normales kommerzielles Unternehmen und nicht eine öffentliche Rundfunkanstalt, für die wohl doch andere Formen der Governance zu gelten hätten. So sehr sich die SRG SSR gerne als offene, pluralistische Organisation geriert, die Meinungs- und Perspektivenvielfalt hochhält, so sehr ist sie offenbar doch ein straff geführter, hierarchischer Betrieb, der sich schwer damit tut, die von der eigenen Führung seit Jahren geforderte Kooperationsstrategie umzusetzen. Solange die SRG SSR so zentralistisch „tickt“, sind Zweifel angebracht, ob Kooperationsangebote wirklich ernst meint sind – auch wenn angesichts der öffentlichen Anfeindungen es nicht allzu verwunderlich ist, dass sich allmählich „Wagenburgmentalität“ ausbreitet, die aber fraglos Gift für die Realisierung von Kooperationspotentialen ist.

Auf jeden Fall belegt das Vorgehen, was zum Teil auch unsere vielfältigen und erstaunlich offenen Gespräche auf „der anderen Seite“ gezeigt haben, wo wir ja übrigens auch Wettbewerber ausgehört haben: Die Fronten sind verhärtet, und schon deshalb dürfte es derzeit eher schwierig sein, den „Change of Mindset“ zu bewirken, der so dringend nötig wäre.

Identifikation bestehender Kooperationen

Mit den Recherchen im Ausland wollten wir bestehende und geplante Kooperationen identifizieren und – notgedrungen selektiv – detailliertere Informationen zu diesen Modellen

einholen. Dazu nutzten wir in den jeweiligen Ländern zunächst vorwiegend akademische Kontakte, um Hinweise zu erhalten, die allerdings wenig ergiebig waren. Offenbar haben sich viele Kooperationen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle von Medienforschern entwickelt. Ertragreicher waren Gespräche mit einigen Akteuren, die selbst in PPP involviert sind.

Bei den Recherchen mussten wir auch erkennen, dass über die oftmals informelle Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Medienunternehmen in anderen Ländern kaum Details bekannt sind.

Finanzierung der Studie

Die Studie wurde im Auftrag des Verbands Schweizer Medien durchgeführt und von diesem finanziert. Vereinbart wurde eine Forschungsarbeit, kein Beratungsmandat.

FORSCHUNG IM BEREICH ÖFFENTLICHER RUNDUNK

In der Schweiz setzen sich Medienpraktiker, Politiker und Wissenschaftler zurzeit intensiv mit Fragestellungen rund um den öffentlichen Rundfunk auseinander. Die EMEK publizierte jüngst zwei Berichte, den ersten zur Förderung publizistischer Medien (EMEK 2014) und ein Jahr später den zweiten explizit zu Service-public-Medien (EMEK 2015).

Zuvor hatte der Medienrechtler Urs Saxer (2011) ein Gutachten zu „Möglichkeiten und Grenzen der Online-Angebote der SRG“ vorgelegt. Vom IPMZ der Universität Zürich wurde der Monitoring-Report „Finanzierung des öffentlichen Rundfunks“ publiziert (Künzler, Puppis, Schweizer und Studer 2013). Kurz darauf veröffentlichte der Think Tank Avenir Suisse ein Diskussionspapier zum Thema Medienförderung (Meister und Mandl 2014). In den zweiten Bericht der EMEK flossen die Ergebnisse der Publicom-Studie „Kosten und Finanzierung des öffentlichen Rundfunks im europäischen Vergleich“ (Grossenbacher, Glaab-Seuken und Baumgärtner 2015) mit ein.

Eine vergleichende Studie legten Forscher der HTW Chur mit Finanzierungs- und Organisationsmodellen von Service public in westeuropäischen Kleinstaaten, den USA und Neuseeland vor (Künzler, Herzig Gainsford und Arnet 2015). Hoffmann und Grubenmann (2015) publizierten eine Studie im Auftrag der Aktion Medienfreiheit zum Angebot privater Rundfunksender und zu Überschneidungen dieser Angebote mit jenen der SRG SSR. In etwa zeitgleich veröffentlichten Puppis und Schweizer (2015) ihren Schlussbericht „Service public im internationalen Vergleich“.

Neben diesen Schweizer Studien, befassten sich auch unterschiedliche Europäische Organisationen mit dem Service public. Die European Broadcasting Union (EBU) veröffentlichte mehrfach Stellungnahmen, wie jüngst die Beiträge „Public Service Media Contribution to Society“ (Quijada, Bierman und Hasebrink 2015) oder „PSM in the 21st Century: What value and which values?“ (Lowe 2016). Nordicom, ein Forschungszentrum im Bereich der Medien- und Kommunikationsforschung, in dem Wissenschaftler aus Dänemark, Finnland, Island, Norwegen und Schweden kooperieren³, gab 2013 einen Sammelband zum Thema „The Value of Public Service Media“ heraus (Lowe und Martin 2013). Die European Communication Research and Education Association (ECREA 2015) publizierte ebenfalls einen Sammelband mit dem Titel „Public Service Media in Europe“.

Darin widmet sich ein Kapitel „The Value of Public Service Media“ (Raats, Donders und Pauwels 2015) explizit dem Thema Kooperationen. Raats (2012) hatte sich zusätzlich in einem Journal-Bertrag mit dem Thema auseinandergesetzt. Davon abgesehen, scheint es

³ <http://www.nordicom.gu.se/en>

ausser ein paar interessanten Konferenzbeiträgen⁴, die sich mit angrenzenden Themenfeldern befassen, bislang nur wenig systematische Forschung zu Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Medienunternehmen zu geben⁵. Auch Raats, Donders und Pauwels (2013, 264) fokussieren auf Partnerschaften zwischen öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen mit anderen öffentlichen Institutionen wie „Schulen, Museen, Archiven und Kunst-Centren und zivilgesellschaftlichen Organisationen“.

Die Definition von „Public Value Partnerships“, von denen die Autoren sprechen, lässt sich jedoch auch auf die Zusammenarbeit mit privaten Medienunternehmen übertragen: „ventures with other players that serve the core domains of PSM [Public Service Media] and provides a new service or type of content“ (265). Interessant ist daran insbesondere, dass ein *neuer Service* oder eine *neue Form von Inhalt* entstehen soll.

Als Motive für Partnerschaften führen die Autoren auf,

- (1) die Reichweite der eigenen Tätigkeit und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen,
- (2) den Return-on-Investment zu erhöhen, indem die Distribution ausgedehnt wird
- (3) und die Effizienz zu steigern, indem Kosten geteilt werden.

Die Autoren grenzen Public Value Partnerships (PVP) explizit von Public Private Partnerships (PPP) ab: von ersteren erwarten sie, dass „Wert für die öffentliche Sphäre“ entsteht (266). So könne eine PPP aus Projektmanagement-Perspektive auch erfolgreich sein, ohne dass dabei Public Value entsteht – ein PVP jedoch nicht (Bewertung des „outcome“ statt des „output“). Für die Entwicklung eines Frameworks zur Bewertung von Kooperationen stützen sich die Autoren jedoch auf PPP-Literatur aus der Organisationsforschung, da diese bereits weiter ausgereift sei (269):

- *Abhängigkeit*: Wie sieht die Art der Zusammenarbeit aus (formal oder informell, Projekt-basiert oder Langzeit, standardisierte oder spezifische Vereinbarungen)?
- *Gesetzliche Grenzen*: Welche Regeln ermöglichen oder erschweren die PVP?
- *Gemeinsamkeiten*: Welche Interessen, Motive, Ziele und Anstrengungen teilen die Partner?
- *Abgrenzung*: Bewahren die Public Service-Medien ihre eigene Identität und strategische Funktionen?
- *Organisationsstruktur*: Inwiefern beeinflusst die Grösse und die Struktur der Organisationen ihre Zusammenarbeit?

⁴ Zum Beispiel Heikkilä Heikki, Laura Ahva, Hanna Autio, Jaana Siljamäki und Sanna Valtonen. 2010. „Long and Winding Road: The Quest for Partnership from the Perspective of ‘Audience’.“ Paper präsentiert an der *RIPE Conference 2010 ‘Public Media After the Recession’*, London, 8.–11. September.

⁵ Tim Raats hat zusätzliche Beiträge zum Thema in holländischer Sprache veröffentlicht.

Unter den drei Beispielen, welche die Autoren im Anschluss mit Hilfe des Frameworks analysieren, befindet sich auch eine PPP: die holländische Zusammenarbeit zwischen einem öffentlichen und einem privaten Medienunternehmen (Vrijzinnig Protestantse Radio Omroep (VPRO) und die Tageszeitung *De Volkskrant*) im Rahmen der Online-Plattform für Filme „Cinema.nl“.

Der Ansatz, dass bei Kooperationen Public Value entstehen soll, sollte für die Entwicklung von PPP in der Schweiz herangezogen werden. Raats, Donders und Pauwels (2013) unterscheiden im Weiteren direkten Wert, der aus PVP entstehen kann, von indirektem Wert: Ein direktes Ergebnis einer PVP kann die Steigerung der Reichweite oder der Qualität der Beiträge durch Synergie-Effekte sein. Als indirektes Ergebnis wäre beispielsweise eine Steigerung der Wertschätzung von Service public zu nennen oder der Akzeptanz von Radio- und TV-Gebühren. Aus einer „Ökosystem-Perspektive“ könne aber auch der dialektische Prozess, der sich bei einer Kooperation zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen abspielt, als indirektes Ergebnis gewertet werden.

Neben den Potentialen von PPP bleiben aber auch Risiken zu beachten: Hoynes (2003) beschreibt die Kommerzialisierung von Kernkompetenzen und eine Erosion der Identität öffentlich-rechtlicher Medien als mögliche Gefahren von PPP. Brinkerhof und Brinkerhof (2011) betonen entsprechend, dass die Kernkompetenzen der involvierten Partner in Kooperationen unbedingt erhalten bleiben müssen. Gleichzeitig sollte gelten, dass das Projekt nicht ohne den Partner hätte realisiert werden können (Raats, Donders, und Pauwels 2013), sich die relevanten Kernkompetenzen im Hinblick auf das gemeinsame Projekt also sinnvoll ergänzen. Zusätzlich sollten sich die Ziele der Kooperation stark am Leistungsauftrag des öffentlich-rechtlichen Partners orientieren.

Nicht als Gefahr, aber als Herausforderung bezeichnen Raats, Donders und Pauwels (2013), dass sich öffentlich-rechtliche Medienunternehmen in PPP ungewohnt stark öffnen müssen und sich diese Öffnung im Denken und Handeln widerspiegeln muss.

Die Medienökonominnen Rau und Hennecke (2016) machen in ihrer Studie zum deutschen öffentlich-rechtlichen Rundfunk sowie in einem Interview mit der FAZ (Seewald 2015) allerdings auf eine weitere Gefahr von PPP aufmerksam und verweisen auf „sehr komplexe Verflechtungsstrukturen“ in der Medienbranche. Wo es duale Rundfunkstrukturen gebe, sehen sie „eine Tendenz dazu, Verflechtungen nicht offenzulegen“. Es entstehe der Verdacht von „Mauscheleien“ und Marktverzerrungen. Ähnlich bewertet Rainer Stadler (2016a) die „Elf Angebote der SRG an die Verleger“ (de Weck 2016): Das „umfassende Kooperationsangebot“ könne in „eine totale Herrschaft münden“.

KOOPERATIONEN IN DER SCHWEIZ

Schwierige Ausgangslage

Der „rasante Wandel“ der Schweizer Medien hat den Bundesrat bewogen, die Eidgenössische Medienkommission (EMEK) einzusetzen (<http://www.emek.admin.ch>). Diese fordert in ihrem jüngsten Papier zu Service public-Medien der Schweiz (EMEK 2015) die SRG SSR ausdrücklich zu „Produktionen und Ko-Produktionen mit privaten Dritten, insbesondere auch privaten Medienunternehmen“ sowohl im „Bereich des Journalismus“ als auch „im Bereich der Produktion von Medieninhalten“ auf. Die EMEK sieht darin das Potential, „einen grösseren Beitrag [...] zur Entwicklung der schweizerischen Kreativitätsbranche im Bereich der audiovisuellen Kommunikation sowie zur Stärkung des Medienplatzes Schweiz“ zu leisten. Solche Kooperationen und eine Förderung der „schweizerischen Kreativitätsbranche“ sind allerdings nicht Bestandteil der laufenden Konzession (32).

Wahrnehmung des Kooperationspotentials: Vier Positionen

Im Fokus unserer Recherchen steht das Kooperationspotential bei Content-Erstellung und beim Content Sharing: Privaten Medienakteuren sollen bei Letzterem unter zu bestimmenden Bedingungen Zugang zu fertigen Beiträgen und/oder Rohmaterial der SRG SSR erhalten, um diese weiter zu verarbeiten, zu verbreiten und zu verwerten. Der Vorschlag findet bei den Interview- und Gesprächspartnern erwartungsgemäss unterschiedlich starken Zuspruch, wobei sich eine grosse Mehrheit der befragten Praktiker grundsätzlich für Kooperationen ausspricht bzw. sich zumindest für Testläufe einsetzt. Die befragten Medienexperten bringen dem Vorschlag stärkere Vorbehalte entgegen. Die entsprechenden Argumente werden nachfolgend detailliert besprochen.

Auch die jüngsten Entwicklungen sowie anstehende medienpolitische und unternehmerische Entscheide prägen das Umfeld, in dem wir unsere Studie durchführt haben, und gewiss auch die Reaktionen der Interview- und Gesprächspartner. Ein befragter Praktiker, der die Medienszene in allen drei deutschsprachigen Ländern gut kennt, betont dabei, dass das Klima, wie man in der Schweizer Medienbranche miteinander umgehe, im Vergleich zu den beiden Nachbarländern fast schon friedlich anmute. Einzelne Gesprächspartner haben indes den Eindruck, dass die Anfeindungen der SRG SSR in der Deutschschweiz stärker seien als in den anderen Landesteilen. Ein Medienexperte betont, dass die SRG SSR in den kleinen Sprachräumen dringend gebraucht werde. So hätte beispielsweise ein Rückzug aus dem Tessin für diesen Sprachraum verheerende Folgen.

Die Grösse der SRG SSR sowie einige ihrer Aktivitäten, wie das Online-Angebot oder die TV-Werbung, werden in den Gesprächen erwartungsgemäss in Frage gestellt. Insgesamt ist die Grundhaltung jedoch konstruktiv. Mehrere Interviewpartner verweisen darauf, dass die SRG SSR in ihrer *Kerntätigkeit* nicht zu schwächen sei, und sprechen sich für die Notwendigkeit und die Qualität ihrer Leistung aus.

In nahezu allen Gesprächen wird die *Medienvielfalt* und *Eigenständigkeit* von Redaktionen als wünschenswert thematisiert. Der Einfluss unterschiedlicher Kooperationsformen auf diese Werte/Ziele wird jedoch sehr unterschiedlich ausgelegt.

Natürlich waren auch die von de Weck am 8. Januar 2016 in der NZZ veröffentlichten „Elf Angebote der SRG an die Verleger“ von diesem Zeitpunkt an Gegenstand der Gespräche. Die Reaktionen sind stark durchmischt. Mehrere Medienakteure lassen erkennen, dass sie die Kooperationsbereitschaft der SSG SSR nicht als glaubwürdig empfinden und verweisen dabei auf frühere Anstrengungen im Hinblick auf Zusammenarbeit, die abgelehnt worden oder gescheitert seien. Die Interpretation des Service public-Auftrags seitens der SRG SSR sei antiquiert und auf Besitzstandswahrung aus, meint ein Praktiker. Mehrere Praktiker bemängeln, es handele sich weder um neue, noch um für die Privaten tatsächlich attraktive Angebote. Ein Medienexperte bezeichnet dagegen dieselben Vorschläge als „weitreichend“ und „substantiell“, aber schwierig in der Umsetzung.

Wir haben die in der Schweiz lebenden und von uns interviewten 27 Praktiker und neun Medienexperten im Nachgang zu den Gesprächen und Interviews vier verschiedenen Positionen zugeordnet: Kooperationsverweigerer, Bedenkenträger, Befürworter mit Vorbehalten und entschiedene Befürworter von Kooperationen.⁶ Die Praktiker und Medienexperten verteilen sich folgendermassen auf die vier Positionen: Sieben Praktiker und ein Medienexperte zählen zu den „Kooperationsverweigerern“, je vier Praktiker und Medienexperten zu den „Bedenkenträgern“, neun Praktiker und vier Medienexperten zu den „Befürwortern mit Vorbehalten“ und sieben Praktiker zu den „starken Befürwortern“. In Abbildung 2 und Abbildung 3 sind die vier Positionen (aufgeteilt nach Praktikern und Medienexperten) mit Verweisen auf die Argumente ihrer Vertreter dargestellt. Diese Übersicht soll zeigen, dass alle vier Positionen von Pro- und Kontra-Argumenten durchzogen sind – dass also auch Gegner Pro-Argumente eingebracht haben und Befürworter durchaus auch Herausforderungen sehen. Da die Vertreter der unterschiedlichen Positionen nicht einheitlich argumentieren, haben wir uns entschieden, ihre Argumente nachfolgend thematisch gebündelt zu präsentieren. Die Darstellung wurde anonymisiert. Wir verweisen jedoch darauf,

⁶ Eine Zuordnung ist nicht trennscharf möglich, und sie erfolgte auch nicht in allen Fällen konsensual unter den Autoren. Da wir explorativ geforscht haben und ohne irgendeinen Anspruch auf Repräsentativität, sollte der Zuordnungsversuch nicht überbewertet werden. Die vier Grundtypen helfen schlichtweg bei der Einordnung der Argumente.

ob das jeweilige Argument von einem Praktiker oder von einem Medienexperten stammt, oder ob Vertreter aus beiden Lagern das Argument vertreten (dann sprechen wir je nach dem von „Interview-“ oder „Gesprächspartnern“).

Wir werden nun in einem ersten Schritt die eingebrachten Argumente präsentieren, die *grundsätzlich* gegen PPP sprechen. In einem zweiten Schritt wenden wir uns dann der Ausgestaltung unterschiedlicher PPP zu. Wir beginnen diese Zusammenstellung bei der Produktion von Inhalten, wenden uns dann ihrer Distribution zu und kommen am Schluss zu weiteren möglichen Kooperationsformen, beispielsweise bei Infrastruktur-Projekten oder in der Medien- und Mediaforschung.

	Kooperationsverweigerer	Bedenkenträger	Befürworter mit Vorbehalten	Entschiedene Befürworter
Praktiker	7 Befragte	4 Befragte	9 Befragte	7 Befragte
	Argumente: <ul style="list-style-type: none"> - Zweifel an Kooperationsbereitschaft der SRG SSR - Status der SRG SSR nicht bewahren oder sogar noch stärken - Medien erhalten bereits umfangreiche staatliche Zuwendungen - Klare Trennung der Akteure und Rollendefinition - Faire Wettbewerbsbedingungen Content Sharing-Modell: <ul style="list-style-type: none"> - "Me-too"-Angebote unattraktiv - Kulturelle Unterschiede: SRG-Beiträge als "Fremdkörper" - Fehlende Kompetenzen für Post Production 	Argumente: <ul style="list-style-type: none"> - Kooperationen nicht erstrebenswert, sondern Lösungen aus der Not - Neue Förderinstrumente müssen nachhaltig und flexibel sein - Abwarten, was im Markt passiert Content Sharing-Modell: <ul style="list-style-type: none"> - Hilft Privaten nicht wirklich - Verwässerung der Marken, sowohl der SRG SSR, als auch bei Privaten - "Einheitsbrei", "Stromlinienförmigkeit" - Beschneidung Medienvielfalt - Versteckte Subventionierung der Privaten - Informelle An-/Verkäufe finden bereits statt - Inhaltliche Kooperationen nachrangig gegenüber Kooperationen in den Bereichen Infrastruktur und Forschung, da "more of the same" wenig produktstärkend 	Argumente: <ul style="list-style-type: none"> - Schweizer müssten im Kampf gegen internationale Technologie-Unternehmen kooperieren Content Sharing-Modell: <ul style="list-style-type: none"> - Bewegtbild immer wichtiger, aber teuer herzustellen - "Einheitsbrei", Angebots- und Perspektivenvielfalt schmälern - Attraktivität des Materials fraglich - Entwicklung neuer Formate, die junge, mobile Zielgruppen ansprechen - Beiträge müssten sich bei Facebook und YouTube direkt einbetten lassen - Kostenlose Weitergabe an Private, da weitgehend durch Gebührengelder bezahlt - Keine Legitimation, dass SRG SSR Inhalte alleine kommerzialisiert - Kommerzialisierungspotentiale fraglich - Gewisser Austausch zwischen den Redaktionen (z.B. Rückfragen zum Material) ok, sollte aber nicht institutionalisiert werden - Eher Rohmaterial, als fertige Beiträge teilen: Wettbewerb - Arbeit mit Rohmaterial: grosse Datenmengen - Kontrollinstanz klärungsbedürftig - Post Production notwendig und kann helfen sich gegen einander abzugrenzen, Aufwand kann aber auch abschrecken - Exklusiv-Zugang (je nach Preis) oder Open Access? - Exklusiv-Zugang: teuer und nicht wirklich exklusiv, da nur Zweitverwertung - Angebot an lokalrelevanten Beiträgen klein -> schmälert Attraktivität des Exklusivzugangs - Sport: teure Rechte, gute Kommerzialisierungspotentiale - Doppelspurigkeiten, beispielsweise bei Event-Berichterstattung, vermeiden und Lizenzen gemeinsam nutzen (Effizienzvorteile) 	Argumente: <ul style="list-style-type: none"> - Informationsfreiheit - Miteinander statt gegeneinander - Gebührengelder, die in die SRG SSR fliessen, als Medienförderung, die noch zu wenig ankommt - Kooperationsbemühungen dürfen nicht als Argument für "weiter wie bisher" ausgelegt werden - SRG SSR nicht als reiner Content Provider, da Service public-Leistung wichtig und wertvoll Content Sharing-Modell: <ul style="list-style-type: none"> - SRG SSR = Produktion und Vertrieb; Private als zusätzliche Vertriebskanäle - Konkurrenz in der reinen Berichterstattung, davor Kooperation - Produktions- und Rechtemonopol der SRG SSR stärker ausschöpfen - Private könnten Kosten sparen und neue Zielgruppen erreichen - SRG SSR könnte zusätzliche Einnahmequellen erschliessen, wenn Private bezahlen (-> im Sinne der Gebührenzahler) - Weiterverarbeitung von Rohmaterial an Lizenzvereinbarungen binden - SRG SSR soll alles, was bei Produktion anfällt, Privaten zur Verfügung stellen -> Doppelspurigkeiten vermeiden, Effizienz steigern - Arbeit mit Rohmaterial: Lizenzmodell und Kontrollinstanz - Kostenloser Zugang, da sonst Private mit ungleich langen Spiessen kämpfen - Berührungspunkte zwischen Redaktionen als erstrebenswert - Archiv-Zugang für private TV-Sender und andere Verbreitungsplattformen attraktiv

Abbildung 2: Vier Positionen der Praktiker mit Argumenten

	Kooperationsverweigerer	Bedenkenträger	Befürworter mit Vorbehalten	Entschiedene Befürworter
Medienexperten	1 Befragter	4 Befragte	4 Befragte	-
	Argumente: <ul style="list-style-type: none"> - Kooperationen auf inhaltlicher Ebene: Bedrohung der Angebotsvielfalt und der Unabhängigkeit der Medien - Stattdessen ist eine Zusammenarbeit in den Bereichen Technologie/Infrastruktur sowie Ausbildung und Medienforschung auch von Kooperationsverweigerern denkbar 	Argumente: <ul style="list-style-type: none"> - Annäherung der Parteien als erstrebenswert - Kooperationspotential sowohl im nicht-publizistischen wie auch im publizistischen Bereich – dort aber Bedrohung der Medienvielfalt Content Sharing-Modell: <ul style="list-style-type: none"> - Gefahr "Einheitsbrei" - Grosse rechtliche Herausforderungen - Wettbewerbsrechtliche Bedenken: Kartell würde geschaffen - Bedenken, dass Einsparungen bei Privaten zu Stellenabbau führt - Integrale TV-Beiträge für Online-Publikation zu wenig attraktiv - Eine Sendung muss zum Sender passen und es muss eine Verbindung (publizistische Strategie) geben zwischen Produzent und Rezipient - Medienethische Bedenken hinsichtlich Rohmaterialzugriff - Kostenlose Abgabe von SRG-Material an Private nicht mit RTVG vereinbar sowie Gefahr der Quersubventionierung - Exklusivrechte passen nicht zum System - Geschäftsmodell fraglich: SRG-Beiträge sinnvoll kommerzialisierbar? - Aus medienökonomischer Sicht wäre Mehrfachnutzung von SRG-Beiträgen (und auch privater Beiträge) angesichts hoher Fixkosten sinnvoll - Bestehender informeller, inhaltlicher Austausch zwischen Parteien funktioniert gut - Nationale und internationale Radio- und TV-Nachrichtenbulletins der SRG für Private, damit diese sich auf lokale/regionale Informationen konzentrieren können (aber Bedrohung Medienvielfalt) - Auch umgekehrt denkbar: Sprachregionale Fenster in den SRG-TV-Programmen: private, regionale TV-Stationen vergrössern die Reichweite ihrer Nutzung (Channel Sharing-Modelle) Grosse Potentiale im nicht-publizistischen Bereich: <ul style="list-style-type: none"> - Media-, Medienforschung und -entwicklung, inkl. Medientechnologie - Ausbildung/Qualität - Entwicklung von Technologien im Bereich der Content-Produktion, Contribution/Distribution (HbbTV; Web-Player), Betreiben und Entwickeln von gemeinsamen Distributionsnetzen (DAB+, Apps etc.) - Archivierung von Content/Sendungen - Gemeinsame Vermarktung der Angebote 	Argumente: <ul style="list-style-type: none"> - In der Schweiz geradezu Notwendigkeit, Synergien stärker zu nutzen und Potentiale für PPP genauer zu eruieren - Organisationseinheiten mit publizistischer Zielsetzung von jenen mit kommerzieller Zielsetzung trennen - "Public Partners" in Lead-Stellung - Sinnvolle Arbeitsteilung (Fokussierung) zwischen Privaten und der SRG SSR konkretisierungsbedürftig - Wichtig: Anreize auf beiden Seiten ('private' und 'public') Content Sharing-Modell: <ul style="list-style-type: none"> - Zugriff auf Rohmaterial könnte Kreativität anspornen und Diversität sichern - Notwendig: Richtlinien für den Umgang mit Rohmaterial und Sanktionen bei Verstoss - Rückfragen zu bereitgestelltem Material ermöglichen (kostenpflichtig, um Wettbewerb nicht zu verzerren) - Gefahren: Zentralisierung der Berichterstattung und Anstieg staatlichen Einflusses - Urheberrechtliche Probleme, insbesondere, wenn es um die Arbeit freier Journalisten geht - Zugriff auf Rohmaterial: SRG als Anbieterin muss entscheiden können, was verfügbar gemacht wird 	

Abbildung 3: Vier Positionen der Medienexperten und Argumente

Grundsätzliche Argumente gegen Kooperationen

Vor allem die Kooperationsverweigerer sind aus ordnungspolitischen Überlegungen oder wegen ihrer grundsätzlich sehr kritischen Haltung der SRG SSR gegenüber nicht an Public Private Partnerships, im Speziellen an Kooperationen im publizistischen Bereich, interessiert. Ein Praktiker stellt die Frage, ob es Aufgabe des Staates sei, notleidende Verlage zu unterstützen. In der Geschichte der Schweiz seien immer wieder Verlage verschwunden und neue entstanden – die Demokratie sei deswegen nicht gefährdet gewesen. Es gebe bereits vielfältige Subventionen - und keinen Grund, diese zu verstärken. Ein anderer Praktiker kritisiert Zuwendungen, weil sie etablierte Verlage bevorzugten und somit bestehende konservative Strukturen verfestigten. Er und ein Medienexperte würden lieber gezielt Medienakteure und Projekte fördern, die sich für die Erstellung hochwertiger journalistischer Inhalte einsetzten. Einige Interviewpartner empfinden staatliche Unterstützung wegen der Gefahr der Einflussnahme als grundsätzlich problematisch.

Verstärkte Verflechtungen zwischen Medienunternehmen würden eine Machtkontrolle zusehends erschweren, gibt ein Bedenkensträger unter den Praktikern zu Protokoll. Ein Medienexperte befürchtet, dass bei enger Zusammenarbeit im Content Sharing ein Kartell entstünde.

Mehrere Befragte betonen, dass Kooperationen beim Content-Sharing die Medienvielfalt und die Eigenständigkeit der Redaktionen bedrohten. Sie verweisen darum eher auf Kooperationspotentiale im nicht-publizistischen Bereich, z.B. in der Aus- und Weiterbildung oder in der Medien- und Mediaforschung, oder auf Kooperationen im publizistischen Bereich, welche nicht zu „Einheitsbrei“ führten (z.B. Channel Sharing-Modelle). Ein Praktiker betont, es gelte neue Formen der Medienförderung zu entwickeln, die flexibel und zugleich nachhaltig zu konzipieren seien, um dem schnellen Wandel in der Medienbranche gerecht zu werden.

Einzelne Stimmen vermuten hinter den Kooperationsvorschlägen der SRG SSR die strategische Absicht, zu einem späteren Zeitpunkt in anderen Bereichen Entgegenkommen der Privaten zu verlangen. Zwei Kooperationsverweigerer aus der Praxis sprechen sich gegen jedwede Bemühungen aus, welche die Position der SSG SSR bewahren oder sie sogar stärken könnten.

Aus unterschiedlichen Gründen (Abgrenzung, liberale Haltung, Unabhängigkeit) setzen sich einzelne Medienakteure und -experten für strikt voneinander getrennte Redaktionen ein, und somit auch gegen gemeinsame Content-Erstellung oder Content Sharing. Innerhalb dieser Position finden sich Praktiker, die einen möglichst freien Wettbewerb fordern, ohne verzerrende Einflüsse wie Gebührenausschüttungen an Private oder an ein staatlich finanziertes Medienunternehmen. Aus dieser liberalen Perspektive sind alle PPP problematisch – wenn Zusammenarbeit, dann nur unter Privaten. Zwei Praktiker sehen hier insbe-

sondere Potential in internationalen Kooperationen. Auch mehrere Medienexperten sprechen sich für möglichst eigenständige Redaktionen aus und äussern Bedenken gegen inhaltliche Kooperationen.

Ausgestaltung von Kooperationen

Um das Kooperations-Potential trotz dieser Einwände realistisch und differenziert zu erfassen, werden im Folgenden unterschiedliche Kooperationsformen diskutiert und die Pro- und Kontra-Argumente der Befragten gegenübergestellt. Dabei schenken wir von jetzt an den Einschätzungen der moderaten und entschiedenen Befürworter einer Zusammenarbeit etwas mehr Aufmerksamkeit.

Zusammenarbeit in der Content-Erstellung

Eine Zusammenarbeit bei der Content-Erstellung beurteilen die meisten Befragten eher zurückhaltend. Folgende Optionen waren Gegenstand der Interviews:

Rechercheverbund: Das Modell eines Rechercheverbunds wie in Deutschland (WDR, NDR und Süddeutsche Zeitung) wird von mehreren Interviewpartnern angesprochen, sei aber kaum auf die Schweiz übertragbar: der Markt sei viel kleiner. Befristete, ad-hoc Kollaborationen in Einzelfällen, z.B. nach dem amerikanischen Vorbild von ProPublica – einem Stiftungsprojekt, mit dem eine Investigativ-Redaktion in New York finanziert wird, welche wiederum mit unterschiedlichen Medienpartnern kooperiert - seien aber denkbar bzw. wünschenswert.

Umsetzungs-Plattform: Ein Gesprächspartner schlägt eine Plattform vor, um Beitragsideen auszuschreiben, für deren Umsetzung die eigenen personellen Ressourcen fehlten. In einem Pool könnten Redaktionen solche Ideen/Aufträge ausschreiben und sich kompetente Journalisten für die Umsetzung bewerben. Über die gleiche Plattform könne man auch die Verbreitung von „Scoops“ organisieren – Redaktionen seien daran interessiert, dass andere ihre „Exclusives“ aufgriffen und weiterverbreiteten.

Gemeinsam neue Formate entwickeln: Ein Medienakteur zeigt nachhaltiges Interesse, mit der SRG SSR gemeinsam neue Formate zu entwickeln, die sich an junge, digital-orientierte Zielgruppen wenden.

Austausch der Redaktionen: Inhaltliche Absprachen zur Inhalte-Erstellung halten die Interviewpartner, bis auf einen Praktiker, entweder für unrealistisch oder nicht erstrebenswert (Bedrohung der Eigenständigkeit). Rückfragen zum zur Verfügung gestellten Material müssten aber, so einige Befragte, möglich sein. Ein solcher Service hätte kostenpflichtig zu sein, regt ein Medienpraktiker an.

Korrespondenten-Sharing: Statt eigener Korrespondentenbüros könnte ein Netz von Korrespondenten oder Freien mit Teilzeitverträgen gemeinsam betrieben werden, schlägt ein Praktiker vor.

Content Sharing-Modell

Ein Grossteil der befragten Vertreter privater Verlage ist bereit, ein Content Sharing-Modell zu entwickeln und/oder es in Versuchsphasen zu testen. Einige Interviewpartner schätzen das Angebot, SRG-Beiträge nutzen zu können, als attraktiv ein; zahlreicher sind allerdings die Interviewpartner, die den Nutzen relativieren.

Zugunsten eines Content Sharing-Modells sprechen aus Sicht der Befragten:

- SRG-Beiträge seien über **Gebührengelder finanziert** und sollten damit auch zur Zweitverwertung verfügbar sein. Dabei gehen die Meinungen auseinander, wer genau Zugriff haben sollte, sprich: andere Medienunternehmen, Medien-Start-Ups, Freischaffende, weitere Branchen oder sogar alle Bürger.
- Miteinander statt gegeneinander: Eine kleine Gruppe von Medienakteuren und -experten spricht sich dafür aus, die Schweizer Medienanbieter sollten im sich verschärfenden Kampf um Nutzer-Aufmerksamkeit zusammenarbeiten und Kräfte gegen **international agierende Akteure** wie Facebook, Google und andere Technologieunternehmen bündeln.
- Einige Befragte verweisen auf den **Kern des Service public**: SRG-Inhalte seien möglichst weit zu verbreiten, um möglichst viele Nutzer zu erreichen. Dazu könnten die Privaten einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie die Distributionskanäle der SRG SSR ergänzten. Ein Medienakteur ist allerdings der Auffassung, für diese zusätzliche Reichweitengenerierung sollten private Medienanbieter von der SRG SSR honoriert werden.
- Aus **Effizienzgründen** seien Doppelspurigkeiten, wo immer möglich und sinnvoll, zu vermeiden. Ein Praktiker schlägt vor, die Erstellung von Bewegtbild-Inhalten gar durch eine zentrale Stelle zu koordinieren, um keine Doppelarbeit entstehen zu lassen.
- Bewegtbild-Angebote seien im digitalen Zeitalter immer wichtiger, aber teuer bis sehr teuer herzustellen. Durch das Content Sharing-Modell könnten private Anbieter **Ressourcen sparen**. Nicht nur Medienexperten, sondern auch einzelne Praktiker äussern allerdings die Befürchtung, dass eingesparte Mittel nicht in den Redaktionen blieben, sondern abflössen.
- Von einigen Praktikern wird Content Sharing als Chance betrachtet, sich selbst auf **lokale Beiträge** als Kernaufgabe zu fokussieren und nationale/internationale Berichterstattung von der SRG SSR zu übernehmen. Eine solche Arbeitsteilung wird jedoch auch von

mehreren Gesprächspartnern mit guten Gründen (z.B. drohender „Einheitsbrei“) in Frage gestellt.

- Ein Medienexperte beschreibt das Content Sharing-Modell zusätzlich als Chance, die **Legitimität** und den **Bildungsauftrag** der SRG SSR zu stärken.
- Ein weiterer Medienexperte betont das Potential von Kooperationen, die Struktur des Mediensystems zu stärken – wenn man sich für die „**richtigen**“ **Formen und Designs** entscheide.

Fertige Beiträge oder Rohmaterial?

Die Frage, ob private Medienakteure Zugriff auf Rohmaterial der SRG SSR oder nur auf fertige Beiträge erhalten sollen, hat die Diskussion polarisiert.

Insbesondere Medienexperten, aber auch mehrere Praktiker, darunter Befragte aus dem Umfeld der SRG SSR, äussern starke Bedenken. Die publizistischen Herausforderungen, die mit einem Zugriff Dritter auf Rohmaterial entstünden, seien kaum zu bewältigen: Für die Quellen – und auch für die Autoren von Beiträgen – bedeutete das völligen Kontrollverlust, in welchen Kontext (und je nach Ausgestaltung des Modells auch auf welcher Plattform) Rohmaterial weiterverwendet würde. Kritischer Recherche-Journalismus, der nicht zuletzt auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Quelle und Autor basiere, werde so unmöglich. Ein Medienexperte betont, die SRG SSR müsse entscheiden können, welche Rohmaterialien und welche Beiträge sie weitergebe und welche nicht, um einen negativen Einfluss auf die Marke SRG SSR zu vermeiden.

Befürworter von Zugriffsmöglichkeiten auf Rohmaterial entgegnen, mit Lizenzmodellen lasse sich der Austausch regeln, schliesslich bestünden solche Vereinbarungen beispielsweise auch bei Creative Commons oder für die Erstellung von Film-Trailern. Vergehen gegen zu vereinbarende Regeln müssten von einer zu bestimmenden Instanz geahndet werden, und bei Wiederholung zu einem Ausschluss aus der Kooperation führen.

Zwei Praktiker sprechen sich entschieden dafür aus, neben Rohmaterial auch Infographiken, animierte Präsentationen, Skripte aus der Erstellung von Bewegtbild-Beiträgen oder technisch anspruchsvolles Begleitmaterial zu Talkshows zu teilen. Erwähnt werden auch die Daten- und Informationszugänge der SRG SSR in der Sport- oder Bundeshauskorrespondenz. Ein Sharing von fertigen Beiträgen komme für einen der zwei Praktiker dagegen aus wettbewerbstechnischen Gründen nicht in Frage. Ein anderer spricht sich für einen Zwischenweg aus: die Zone zwischen integraler Übernahme von Beiträgen und Zitaten aus Beiträgen sei zu erschliessen, was bedingen würde, dass die SRG SSR Beiträge zur Weiterverwertung modular verfügbar mache.

Einzelne Medienexperten weisen auf komplexe rechtliche Fragen hin, mit denen die Weitergabe insbesondere von Rohmaterial verbunden sei. Bei einer Weitergabe von Material sei darauf zu achten, die Arbeit von freien Journalisten fair zu honorieren. Ein Gesprächspartner spricht sich für das ausschliessliche Teilen fertiger Beiträge aus, da die Arbeit mit Rohmaterial mit zu grossen Datenmengen verbunden sei.

Beteiligte Parteien

Eine kleine Gruppe Praktiker schlägt vor, den Materialaustausch zwischen Privaten und der SRG SSR in beide Richtungen auszudehnen. Gerade für Fachzeitschriften scheint dieser Ansatz interessant: für sie böten SRG-Beiträge zu wenig Tiefe. Es sei zurzeit eher umgekehrt so, dass die SRG SSR Fachzeitschriften-Inhalte zitiere.

Gerade wenn sich mehrere Redaktionen an einem Austausch beteiligten, stelle sich die Frage nach dem Pricing, bringt ein Praktiker ein: Wie viel ist ein Beitrag wert? Und wer hätte die Kompetenz, das zu entscheiden? Ein anderer Praktiker schlägt vor, den Zugang zu einem solchen Pool über ein sda-ähnliches Abonnement zu regeln, alles andere sei zu kompliziert.

Ein Medienakteur wirft die Frage auf, wie mit Bezahlschranken einzelner Verlage umzugehen sei. Es sei ja schwer vorstellbar, dass einzelne Nutzer für SRG-Inhalte zweimal zur Kasse gebeten würden. Andererseits ist aber auch kaum denkbar, dass nur Gratis-Anbieter im Internet auf SRG-Inhalte zugreifen können.

Attraktivität der Zweitverwertung

Da jeder journalistische Beitrag auf der Basis eines konkreten Aussagewunsches und mit Hinblick auf ein Zielpublikum erstellt werde, bezweifeln einige Gesprächspartner die Attraktivität von Zweitverwertung – und zwar sowohl beim Rohmaterial als auch von fertigen Beiträgen. Ein Praktiker und ein Medienexperte geben zu bedenken, dass die Nutzer Inhalte der eigenen Redaktion erwarten würden und nicht Fremdmaterial. Andererseits gibt es, so ein weiterer Medienexperte, Bereiche, in welchen die publizistische Prägung von Inhalten eine untergeordnete Rolle spiele. Er nennt als Beispiele das Fazit eines Skirennens, Wirtschaftszahlen oder auch die Berichterstattung aus Ländern, in denen private Medienunternehmen keine Korrespondenten finanzieren könnten. Ein Medienexperte sieht deshalb das Potential von Content Sharing-Modells dort, wo Private Zugriff auf Material erhielten, das sie selber nicht erstellen könnten. Die Meinungen gehen an diesem Punkt deutlich auseinander.

Einzelne Befürworter eines Content Sharing-Modells wünschen sich von der SRG SSR ein grösseres Angebot an regionalen Inhalten.⁷ Ein Praktiker meint, für ihn wäre alles interes-

⁷ Die BBC plant ein entsprechendes Modell zu testen (siehe Kapitel „Kooperationen im Ausland“).

sant, was sich „Regionalisieren“ lasse. Zwei Gegner des Content Sharing-Modells, beide von Regionalzeitungen, betonen andererseits, dass sie selbst über ihre Beiträge mit lokalem Bezug Traffic generierten. Dass die SRG SSR hier zu wenig Inhalte anbiete, solle unbedingt so bleiben. Zwei Praktiker betonen, dass Content Sharing insbesondere für Anbieter in grossen Einzugsgebieten attraktiv sei – denn nur dort würde die SRG SSR hinreichend Inhalte anbieten; damit würden tendenziell private Medienunternehmen in Ballungsräumen privilegiert und in ländlichen Regionen benachteiligt.

Einige Interviewpartner halten Beiträge der SRG SSR für unattraktiv, da sie für die Verbreitung über Rundfunk-Kanäle und nicht fürs Internet erstellt würden. Die Beiträge gehorchten nicht den spezifischen Anforderungen der digitalen Aufmerksamkeitsökonomie und erreichten derzeit nicht junge, mobile Zielgruppen. Mit fortschreitender Konvergenz gingen jedoch Lernprozesse einher, und solche Unterschiede würden mittelfristig wohl hinfällig. Im Blick auf künftiges Content Sharing wünscht sich deshalb ein Praktiker vermehrte, auch gemeinsame Online-Aktivitäten der SRG SSR bei der Inhalte-Erstellung; der grössere Teil der Befragten lehnt indes genau dies entschieden ab.

Zugangsmodalität (Open Access vs. Preisgestaltung)

Die Mehrheit der befragten Praktiker spricht sich für ein Open Access-Modell aus, das allen Interessenten einen kostenlosen Zugriff garantiert. Unter den Befragten sind aber auch Medienakteure und -experten, die in einem gleichberechtigten, kostenfreien Zugang zu SRG SSR-Material für alle Medienanbieter eine versteckte Subvention der Privaten sehen. Sie befürchten ausserdem „Einheitsbrei“, der den Verlagen nicht helfe, sich gegenüber Konkurrenten abzugrenzen, und der das Mediensystem schwächen würde. Eine Minderheit der befragten Praktiker plädiert deshalb für einen zahlungspflichtigen Zugriff auf SRG-Inhalte.

Drei Medienexperten erinnern daran, dass dies auch aus (derzeitigen) rechtlichen Gründen unabdingbar sei. Wenn Private den Zugang zu einzelnen SRG-Beiträgen ersteigern könnten oder die SRG SSR das Material zu Selbstkosten abgebe, könnten Private mit solchen Beiträgen ihr Internet-Angebot gegenüber Konkurrenten aufwerten und abgrenzen. Eine Verwässerung der Medienmarken und eine Abwertung des Materials durch unbeschränkte Verfügbarkeit liesse sich so verhindern. Eine Gebühr könne von der Art der Nutzung abhängen (TV, Online, Mobile), sich an der Reichweite eines Mediums ausrichten und für Schweizer Unternehmen günstiger sein als für ausländische, schlägt ein Praktiker vor. Es müssten die Grössenverhältnisse der Verlage berücksichtigt werden. Ein Medienexperte stellt die Frage, welche Medienunternehmen gebührenfinanzierte Inhalte kommerziell nutzen können sollten: Nur schweizerische Radio- und TV-Veranstalter? Nationale Plattformbetreiber wie die Verleger und die Swisscom, Sunrise, UPC? Oder auch internationale Plattformen wie Youtube, Facebook, Amazon oder Netflix? Sodann brauche es Regeln, wie diese Inhalte kommerzialisiert werden können und dürfen.

Ein informeller An- und Verkauf von Bildmaterial und Beiträgen finde übrigens bereits statt und funktioniere gut, bringt ein Praktiker ein. Ein anderer bestätigt einen solchen Austausch im Radio-Bereich.

Andere Medienakteure zeigen sich allerdings besorgt, dass ein kostenpflichtiger Zugang für kleinere Häuser schnell sehr teuer werden könnte – vor allem, wenn die Beiträge „gelabelt“ seien und nicht kommerzialisiert werden könnten. Ausserdem würde es sich ja nicht um Exklusivrechte handeln, da die SRG SSR die Inhalte ja bereits ausgestrahlt habe. Ein Medienexperte hält fest, Exklusivrechte würden nicht ins System des Service public passen.

Weitere Aspekte

Neben den drei skizzierten, stark polarisierenden Dimensionen wurden Content Sharing-Modelle auch unter folgenden Aspekten erörtert:

Kommerzialisierbarkeit: Für einzelne Praktiker stellen Möglichkeiten, die von der SRG SSR übernommenen Inhalte zu kommerzialisieren, ein zentrales Argument dar. Ein Praktiker hält die SRG SSR für nicht legitimiert, ihre Inhalte alleine zu kommerzialisieren. Zu den Kommerzialisierungspotentialen gehört, ob Videos mit Pre-roll Ads versehen werden können und wem diese Einnahmen zustehen bzw. wie sie gesplittet werden, aber auch, dass Videos über Facebook und auf YouTube geteilt werden können. Davon hänge ab, inwieweit solche Inhalte die Attraktivität des eigenen Angebots steigerten. Grundsätzlich sind sich die Kooperationsbefürworter einig, dass die SRG SSR als Quelle der Beiträge erkennbar sein dürfe (z.B. SRF-Player oder Subtext), die Darstellung dürfe aber nicht „SRG-lastig“ wirken. Ein Praktiker, der das Content Sharing-Modell allerdings ohnehin eher ablehnt, würde gegebenenfalls „White Label“-Material vorziehen.

Timing: Content Sharing-Offerten müssten zeitgleich mit der SRG SSR-Ausstrahlung oder zumindest sehr zeitnah verfügbar sein. Live-Übertragungen müssten per definitionem zeitgleich erfolgen können.

Konkrete Gestaltungsideen

Die unterschiedlichen Argumente und ihre unterschiedliche Gewichtung verdeutlichen die Komplexität des Themas. Mehrere Interviewpartner haben sich dafür ausgesprochen, Versuche anlaufen zu lassen und zu schauen, was passiert – das sei beispielsweise auch bei der Werbe-Allianz zwischen der SRG SSR, der Swisscom und Ringier sinnvoll. Experimentierphasen würden Lernprozesse ermöglichen und deutlich machen, wo Anpassungen notwendig seien und auch, wo Wettbewerbsverzerrungen aufträten. Kooperationen liessen sich nicht auf dem Reissbrett entwickeln, sie müssten gelebt werden.

Drei Praktiker haben sich für ein **Content Sharing-Modell unter Einbezug der sda** ausgesprochen: Die sda würde – für eine angemessene Handling-Gebühr - damit betraut, Hör-

funk- und TV-Beiträge der SRG SSR neben ihren eigenen Inhalten anzubieten. Damit nicht nur sda-Kunden auf das SRG-Material zugreifen können, wäre ein separater Zugang denkbar.

Kombiniert man den obigen Vorschlag mit der Idee zweier Praktiker, sämtliche interessierten Medienakteure an einem Pool zu beteiligen, sodass auch Private bestimmte Inhalte zur Weiterverarbeitung anderen Medienakteuren zur Verfügung stellen, entsteht ein **Content-Pooling-Modell**: die sda könnte eine solche Plattform hosten und in noch einzugrenzenden Bereiche auch die Erstellung von Bewegtbild-Material koordinieren.

Herausforderungen

Auch die Befürworter von Content Sharing sehen einige Herausforderungen, die bei einer Umsetzung des Modells zu bewältigen. Sie überlappen sich zum Teil mit den Argumenten der Kooperationsgegner.

- Das SRG-Material müsste **im Blick auf Online-Zweitverwertung attraktiver** werden (Längen, Formate, Präsentationsformen).
- Vor allem Medienexperten halten Vorkehrungen für erforderlich, um trotz Content Sharing die **Medienvielfalt und die Unabhängigkeit der Medien zu erhalten**, insbesondere wenn es um „Hard News“ bzw. demokratierelevante Informationen gehe. Es dürfe nicht „**Einheitsbrei**“ und „**Stromlinienförmigkeit**“ entstehen, eine Tendenz, die, so ein weiterer Medienakteur, auch jetzt im Markt dank der Agenturleistungen der sda schon bestehe. Dem entgegnet ein Praktiker, jeder Anbieter setze eigene Schwerpunkte, und es sei in seinem eigenen Interesse, sich gegenüber Konkurrenten abzugrenzen. Ein Medienexperte hält es für möglich, dass insbesondere ein Zugriff auf Rohmaterialien/Bausteine Kreativität anspornen und Diversität sichern könnte.
- Auch **wachsenden staatlichen Einfluss** befürchtet ein Medienexperte. Ausserdem wird die Gefahr einer **verstärkten Abhängigkeit** privater Verlage von der SRG SSR gesehen. Ein Praktiker ergänzt indes, solch eine Abhängigkeit bestünde auch gegenüber der sda.
- Komplizierte **rechtliche Probleme** sind, so betonen vor allem die befragten Medienexperten, bei einer Zweitverwertung lösungsbedürftig, insbesondere bei der Sportberichterstattung.
- Mehrfach weisen Befragte darauf hin, dass Kooperationsmodelle **jene benachteiligten**, die nicht an der Zusammenarbeit teilhaben.
- Als Herausforderung für die **Post Production** von Bewegtbild-Material nennt ein Interviewpartner die notwendigen Ressourcen und das entsprechende Know-how.
- **Experimente mit befristeter Laufzeit**: Kooperationen, so der Vorschlag eines Praktikers, sollten in unterschiedlichen Bereichen erprobt werden. Nach 12 Monaten seien diese

entweder für alle Interessenten zu öffnen oder zu beenden, damit keine dauerhafte Förderung einzelner privater Unternehmen mit Gebührengeldern entstehe.

Weitere Kooperationsvorschläge

Infrastruktur-Sharing: Zwei Medienexperten plädieren für Kooperationspotentiale im publizistischen Bereich, welche die Medienvielfalt nicht bedrohen. Bei der Produktion (Infrastrukturen wie Übertragungswagen, technische Infrastrukturen wie Up-Links etc.) seien sehr viele synergetische Entwicklungsmöglichkeiten denkbar. Ausserdem seien Channel Sharing-Modelle zu prüfen: sprachregionale Fenster in den SRG-TV-Programmen könnten privaten regionalen TV-Stationen bei der Vergrösserung ihrer Reichweite helfen. Weiter sei zu prüfen, ob sich gewisse, besonders teure Technologien branchenweit beschaffen lassen. Es sei oftmals ineffizient, wenn jeder für sich technische Infrastruktur aufbaue. Die SRG SSR sei in den Bereichen Technik, Speicher- und Datenleistung besonders gut ausgerüstet, würde diese Kapazitäten aber teilweise nicht vollständig ausschöpfen. Die Vorschläge von de Weck (2016) hinsichtlich HbbTV und DAB+ werden von einigen Interviewpartnern begrüsst. Ein Praktiker betont, dass mit dem Angebot der SRG-Tochter SwissTXT Parallelstrukturen aufgebaut wurden. Entsprechende Leistungen würden auch von Privaten angeboten. Hier müsse in Zukunft für fairen Wettbewerb gesorgt werden.

Archiv-Öffnung: Mehrere Praktiker fordern Zugriff auf die SRG-Archive, um TV-Sendern, Streaming- und Online-Plattformen die Zweitverwertung von SRG-Eigenproduktionen zu ermöglichen und um beispielsweise Nachrichtenredaktionen bei der Produktion historischer Rückblicke zu helfen. Dass dieser Zugang bisher nicht gewährt werde, bezeichnet ein Praktiker als „monopolistisches Verhalten“.

Zwei Medienakteure betonen andererseits, ein Archiv-Zugang zu kommerziellen Zwecken dürfte nicht kostenlos sein, weil damit eine versteckte Subventionierung privater Sender entstünde. Private TV-Sender könnten ihr Geschäftsmodell auf eine Weiterverbreitung von SRG-Inhalten aufbauen, ausländische TV-Kanäle oder audiovisuelle Global Players wie Netflix würden so ebenfalls subventioniert. Ausserdem sei Archivbetrieb sehr aufwändig und übersteige schon jetzt die finanziellen Möglichkeiten der SRG SSR. Teilweise seien überdies alte Urheberrechte nicht oder schwer zu klären.

Sportübertragungslizenzen, beispielsweise für die Basel Indoors, sollten stärker ausgeschöpft werden. Übertragungsrechte an Spielen, welche die SRG SSR nicht wahrnehme, seien an Private abzutreten.

Medientechnologie-, Media- und Medienforschung: Einige Befragte sehen in den Bereichen Medientechnologie-, Media- und Medienforschung grosse, unbedenkliche Kooperationspotentiale – seien das Investitionen in ein gemeinsames „Media Innovation Lab“ (z.B.

nach dem Vorbild des Tow Center an der Columbia University) oder die Analyse von Nutzerdaten für die Entwicklung von Werbe- oder von redaktionellen Angeboten.

Allianz zwischen der SRG SSR, Swisscom und Ringier ausdehnen: Die Kooperation zwischen der SRG SSR, Swisscom und Ringier wird von einer Mehrheit der Befragten zwar als kluger Schachzug der Beteiligten beschrieben, sie werfe jedoch ordnungspolitische Probleme auf. Mehrere Medienakteure und –experten verlangten explizit, die Allianz für alle Verlage zu öffnen – und zwar nicht, wie bis jetzt in einem Kunden-Verhältnis, sondern als gleichberechtigte Partner, verankert in der Aktionärsstruktur. Das freilich würde wohl voraussetzen, dass die Verträge offengelegt werden – eine Forderung des VSM, auf die die Beteiligten bisher entgegen ihren Zusicherungen, in der Allianz seien neue, gleichberechtigte Partner willkommen (de Weck 2016), nicht eingegangen sind (Stadler 2016b). Obendrein ist fraglich, ob eine Erweiterung der Allianz überhaupt kartellrechtlich möglich wäre: Je mehr Verlage sich ihr anschließen, desto offensichtlicher entstünde eine marktbeherrschende Stellung.

Ausbildung/Know-how Transfer: Fast alle Gesprächspartner haben sich für stärkere Kooperationen in der Aus- und Weiterbildung und beim Know-how-Transfer ausgesprochen. Dazu zählen für einen Medienexperten auch gemeinsame Initiativen zur Überprüfung der publizistischen Qualität, die Organisation von Medienanlässen und auch Fachtagungen. Zwei Praktiker sehen darin explizit ein Potential, Kosten einzusparen. Ein Praktiker betont, dass die Journalisten-Ausbildung in der Schweiz nicht den in der Branche geforderten Standards entspreche und entsprechend weiterentwickelt werden müsse. Ein anderer erwähnt die „BBC Academy“ (siehe Kapitel „Kooperationen im Ausland“, Grossbritannien) als Vorbild.

Weitere Formen der Medienförderung

Mit einzelnen Gesprächspartnern dehnte sich die Diskussion auf Instrumente der Medienförderung aus. Die wichtigsten Ergebnisse werden hier der Vollständigkeit halber ebenfalls kurz aufgeführt:

- **Aus- und Weiterbildungsstipendien:** Bei einem solchen Modell müssten die Redaktionen mitentscheiden können, an wen solche Stipendien vergeben werden, empfiehlt ein Praktiker. Einzelne Befragte sehen die Ausbildungsproblematik heute jedoch eher in den Redaktionen: der Kostendruck lasse den Mitarbeitenden keinen Spielraum für Weiterbildung.
- **Leistungen der sda verstärkt subventionieren:** Ein Praktiker meint, dies würde privaten Verlagen mehr helfen als Content Sharing mit der SRG SSR. Ein anderer kritisiert allerdings, dadurch würden vor allem Gratiszeitungen gefördert.

KOOPERATIONEN IM AUSLAND

Es konnten zahlreiche bestehende und geplante Public Private Partnerships (PPP) in Europa identifiziert werden. Dabei wurde Pionierarbeit geleistet: die Zusammenstellung in diesem Bericht ist nicht als abschliessend zu betrachten und gibt einen Überblick über bestehende Modelle. Freundlicherweise wurden wir an diesem Punkt von der SRG SSR unterstützt. Sie hat uns unmittelbar vor Abschluss unserer eigenen Recherchen die Ergebnisse einer noch nicht publizierten vergleichbaren Recherche zur Verfügung gestellt (SRG SSR 2016) – eine Handreichung und ein „Mini-PPP“, an dem sich zumindest symbolisch ableasen lässt, dass Zusammenarbeit sinnvoll sein und Synergien erzeugen kann. Nachfolgend werden die identifizierten PPP nach Ländern aufgeführt und kurz beschrieben.

Im Anhang findet sich eine Übersicht der identifizierten PPP, gegliedert nach Art der Kooperation: Inhaltliche Kooperationen (Recherche, Rohmaterial, Beiträge), Infrastruktur/Technologie, Ausbildung/Know-how, Rechte/Lizenzen sowie einer Kategorie „weitere“.

Belgien

VRT (Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie)⁸

- 1) **Video Content Sharing:** Seit rund einem Jahr teilt VRT Videomaterial (News, künftig auch Unterhaltung) mit privaten Medienunternehmen. Die Videos werden unmittelbar nach Ausstrahlung den Privaten zur Verfügung gestellt und müssen in einem VRT-Player abgespielt werden. Vor den Beiträgen wird ein Werbespot platziert, der Ertrag zwischen VRT und den Partnern geteilt (wobei VRT wegen des höheren Kostenanteils an der Kooperation den grösseren Teil bekommt). Mit der Zusammenarbeit sollen mehr Nutzer, insbesondere in der holländisch-sprechenden Community in Belgien, erreicht werden. VRT wurde offenbar von der Regierung aufgefordert, private Medienunternehmen, die unter dem aktuellen Strukturwandel leiden, zu unterstützen – auch im gemeinsamen Kampf gegen grössere Konkurrenten wie Facebook. Gemäss unserem Interviewpartner werden durch die Zusammenarbeit 10% mehr Zuschauer erreicht.
- 2) **„Stievie“:** Eine innovative Distributionsplattform, die VRT vor einigen Jahren in Zusammenarbeit mit SBS (Scandinavian Broadcasting Systems) und Medialaan (beides private Unternehmen) in einer Beta-Version lanciert hat. Heute ist es ein vollständig kommerzielles Produkt, das Medialaan gehört.

⁸ Angaben von Dries van den Cruyce, Corporate Strategy bei VRT (28.09.15).

⁹ <http://stievie.be/>

- 3) **Vermarktung:** Die Agentur *Var* vermarktet für *VRT* die Kanäle Radio und TV. Das Unternehmen ist vollständig im Besitz von *VRT*. *Var* wiederum ist Shareholder (50%) von *Pebble Media*, ein „Online Regie“- und „Knowhow Center“. Die anderen 50% gehören *Telenet*.
- 4) **Rechte/Lizenzen:** *VRT* und *Telenet* teilen sich die Kosten und Rechte „vieler“ Cyclo-Cross Events und italienischer Radrennveranstaltungen.
- 5) **“Sandbox”¹⁰:** Eine Plattform von *VRT*, *EBU* (European Broadcasting Union) und *iMinds*, über welche die Zusammenarbeit mit Start-Ups und Unternehmen für innovative Produkte organisiert wird. *VRT* steuert ihr Know-how im Bereich Inhalte bei.

RTBF (Radio-télévision belge de la Communauté française)¹¹

- 6) **Internet, Digital-Player (Radio, TV):** Um Digitalradios zu fördern und Konkurrenten fernzuhalten, besteht eine Internet-Kooperation mit den grössten Privatradios. Die Zusammenarbeit beinhaltet auch Player für Mobile und Hybrid TV. Ausserdem finden inhaltliche Kooperationen statt.
- 7) **Inhalte:** Mit privaten Fernsehanstalten werden Aufnahmen von öffentlichem Interesse ausgetauscht, und es wird bei der Sublizenzierung von Sportrechten kooperiert.
- 8) **Fonds zur Förderung von fiktionalen Serien:** *RTBF* ist an einem Fonds zur Förderung von Serien (Fiktion) aus dem frankophonen Belgien beteiligt. Es besteht die Absicht *Proximus* (ehemals *Belgacom*) am Fonds zu beteiligen und die Möglichkeit, in Zukunft auch als Koproduzent und Distributor von Serien aufzutreten.
- 9) **Sportrechte:** Im Bereich Sportrechte bestehen immer wieder Kooperationen zwischen *RTBF* und privaten Distributoren.

Dänemark¹²

- 1) **Phd-Cup:** Der *PhD Cup* ist eine Zusammenarbeit zwischen der Tageszeitung *Information*, *DR* (Danmarks Radio), dänischen Universitäten und der *Lundbeck Stiftung*. Jede dänische Universität nominiert über interne Ausschreibung acht Kandidaten. Von diesen wählt ein externes Komitee acht Finalisten aus.

¹⁰ <http://sandbox.vrt.be/>

¹¹ Angaben von Simon-Pierre De Coster, Directeur juridique RTBF, zit. n. SRG SSR (2016).

¹² Angaben von Ulrik Haagerup (08.01.2016).

- 2) **Rechercheprojekt:** Gemeinsames investigatives Rechercheprojekt mit *Jyllands Posten* (grösste dänische Tageszeitung) zu dänischen Muslimen.
- 3) **Globale oder nationale Wahlberichterstattung:** Kooperation von *DR Fyn*, *TV2 Fyn* (beide öffentlich-rechtlicher Rundfunk) und *Fyns Stiftstidende* (private regionale Tageszeitung).
- 4) **Berichterstattung über Verkehrsprojekte:** Zusammenarbeit von *DR Fyn*, *TV2 Fyn* (beide öffentlich-rechtlicher Rundfunk), *Fyns Stiftstidende* (private regionale Tageszeitung) und eine Zeitung in Kopenhagen.
- 5) **Lokale News teilen:** Kooperation von *TV2 Fyn* und *Fyens Stiftstidende*.
- 6) **Gemeinsame Meinungsumfragen:** Zusammenarbeit von *TV2 Denmark* und *Politiken* (Tageszeitung).

Deutschland

ARD

- 1) **Radioplayer Internet und Mobile:** Die *ARD* betreibt zusammen mit den grösseren Privatradios Deutschlands einen gemeinsamen Radioplayer für Internet und Mobile¹³.
- 2) **Deutsche Welle:** Die *Deutsche Welle* geht vielfältige Kooperationen mit privaten Partnern ein, auch um Inhalte zu erstellen, und ist dabei oftmals auf lokale/regionale Experten vor Ort angewiesen. Beispiele: Ein Kulturmagazin in Brasilien, Wissenschaftsmagazine in Indonesien und Nigeria.
- 3) **DW Akademie:** Enge Kooperationen mit Privaten in den Bereichen Aus- und Weiterbildung.

Bayrischer Rundfunk (BR)¹⁴

- 4) **Werbe-Kooperation:** Der *BR* kooperiert mit der *Süddeutschen Zeitung* im Bereich Werbung. Er schaltet Inserate in der *SZ* und stellt umgekehrt Werbefläche zur Verfügung.
- 5) **Zusammenfassung Rundschau:** Der *BR* bietet Zeitungs-Newssites eine 100-Sekunden Zusammenfassung seiner Sendung „Rundschau“ gratis an.

¹³ Angaben von David Fernande Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

¹⁴ Angaben von Birgit van Eimeren und Andreas Egger, zit. n. SRG SSR (2016).

- 6) **Recherchekooperation** zwischen dem *BR* und *Die Zeit*.

NDR/WDR

- 7) **Rechercheverbund NDR, WDR und Süddeutsche Zeitung:** Seit 2014 gibt es eine enge Zusammenarbeit der drei Investigativ-Redaktionen. Der Rechercheverbund operiert themenbezogen und fallweise. Jeder Partner kommt für seine eigenen Kosten auf. Der *Süddeutschen Zeitung* fließen keine öffentlichen Gelder von *NDR* oder *WDR* zu, sie profitiert aber von häufiger Gratis„werbung“ in den Nachrichtensendungen der *ARD*. Georg Mascolo, Chef des Rechercheverbunds, hat einen Vertrag mit dem *NDR* für die Aufgaben, die er im Haus erfüllt. Die Verantwortung für Veröffentlichungen bleibt beim jeweiligen Medium. Es gibt Pläne, das Investigativ-Trio auszuweiten und internationale Medien wie die *New York Times* oder den *Guardian* einbeziehen.

Westdeutscher Rundfunk (WDR)

- 8) **Der Westen.de:** Über eine Lizenzvereinbarung (Mai 2010) wurden auf dem Nachrichtenportal *DerWesten.de* (damalige WAZ-Gruppe) Magazinbeiträge der *WDR*-Sendungen „Aktuelle Stunde“ und „Lokalzeit“ gepostet. Die Kooperation lief über die *WDR*-Verwertungstochter *WDR Mediagroup*. Der *WDR* verlangte für die Beiträge eine "marktübliche Lizenzgebühr" (Pressemitteilung WAZ, zit. n. Kornfeld 2008). Da öffentlich-rechtliche Anbieter im Online-Bereich in Deutschland jedoch kein Geld verdienen dürfen, wurde die Vergütung über die 100-prozentige *WDR*-Tochterfirma *WDR Mediagroup* abgewickelt. Bei der Berechnung wurden offenbar nicht nur die üblichen Preise kommerzieller Anbieter herangezogen, sondern auch die Herstellungskosten des *WDR* berücksichtigt. Die Kooperation sollte Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit mit weiteren Verlagen sein. 2011 wurde sie jedoch beendet, die Kündigung erfolgte von Seiten des *WDR*, weil die WAZ immer weniger *WDR*-Beiträge genutzt habe. Die inhaltlichen Vorstellungen der WAZ waren nicht immer mit den rundfunkrechtlichen Beschränkungen des *WDR* kompatibel. So ist beispielsweise die Online-Verweildauer von *WDR*-Beiträgen gemäß Rundfunkstaatsvertrag bei aktueller Ereignisberichterstattung, an der die WAZ interessiert war, auf nur sieben Tage beschränkt, was der WAZ zu kurz war.¹⁵

Möglicherweise hat auch die Klage gegen die Tagesschau-App, in welche die WAZ-Gruppe involviert war, zum vorzeitigen Ende der Partnerschaft beigetragen. Bemerkenswert ist auch die Kritik an der WAZ-WDR-Kooperation von Frank Sommerfeld, bis vor kurzem CEO bei M. DuMont Schauberg (Express, Kölner

¹⁵ <http://www.dimbb.de/wdr-beendet-kooperation-mit-waz/>
<http://www.ksta.de/debatte/online-hochzeit-in-der-staatskanzlei,15188012,13236750.html>
sowie E-Mail-Auskunft von Annette Metzinger, Leitung Programmkommunikation WDR (11.03.16)

Stadtanzeiger): „Sollen wichtige Ereignisse in Zukunft nur noch durch eine einzige Internet-Brille gesehen werden? Statt kritischer Konkurrenz entsteht ein Einheitsangebot derselben Filme auf verschiedenen Kanälen. Regionale und überregionale Zeitungshäuser sowie Internetportale liefern bereits jetzt hochwertige Inhalte, die sie aber aus ihren Erträgen finanzieren müssen. Dagegen kann der WDR seine bereits durch Gebühren finanzierten Inhalte nun ein zweites Mal verkaufen. Er macht damit Nachrichtenagenturen und vor allem freien Produzenten eine Konkurrenz, der sie kaum standhalten können. Der Medienwissenschaftler Robin Meyer-Lucht warnt zu Recht vor einer ‚Selbstkommerzialisierung‘ des WDR. Denn die Verlockung, Filme verkaufen zu können, bestimmt natürlich die Art des Angebots. Damit verringern sich die Unterschiede zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Angeboten noch weiter“ (Sommerfeld 2008).

- 9) **Anlass- und projektbezogene, inhaltliche Kooperationen**¹⁶: Es gibt eine Reihe von Kooperationen zwischen Fernsehsendungen und Verlagen, diese allerdings in der Regel anlass- bzw. projektbezogen. Der Rechercheverbund mit dem NDR und der *Süddeutschen Zeitung* oder die Kooperation mit der WAZ seien in Form einer institutionalisierten Zusammenarbeit bisher die Ausnahme.

Beispiele:

- MONITOR: Unnötige Radiojod-Therapien? Eine enge Kooperation mit dem *Spiegel* im Frühjahr/Sommer 2012: gemeinsame Recherche, zeitgleiche Veröffentlichung.
- Bericht über Hermes-Paketdienst im Sommer 2011. Ebenfalls Kooperation mit *Spiegel Online* durch vertrauliche Vorabinformation und zeitgleiche Veröffentlichung.
- Für die Reihe „WDR-Check“, in der sich Intendant und Geschäftsleitung den Fragen des Publikums stellen, gab es in den letzten drei Jahren Kooperationen mit NRW-Tageszeitungen. Leser und Leserinnen konnten an der Live-Sendung teilnehmen und ihre Fragen an WDR-Intendant Tom Buhrow und die Gäste stellen. Dazu gab es Vorberichte in den einzelnen Zeitungen.
- Für die Reihe "Markencheck" wurde ein Begleitbuch bei der Münchner Verlagsgruppe realisiert (Herausgeber: D. Flintz). Dafür existiert ein Lizenzvertrag zwischen Verlag und der WDR Mediagroup.
- Mit Zeitungen gab es ebenfalls Kooperationen für die Sendung „Markencheck“. So zum Beispiel mit der *Rheinischen Post* (RP), den *Westfälischen Nachrichten* (WN), der *Freien Presse Chemnitz* (FP) und der *Augsburger Allgemeine* (AA). Die Verlage haben in Aufrufen nach Lesern gesucht, die die

¹⁶ Angaben von Annette Metzinger, Leitung Programmkommunikation WDR (11.03.2016).

WDR-Redaktion bei einzelnen Check-Sendungen unterstützt haben, etwa durch Bereitstellung ganz alter Ikea-Regale oder Führen eines Fahrtenbuches beim Bahn-Verspätungsscheck (U.a. für die „Markencheck“-Ausgaben über Ikea (RP, Sendung am 25.8.14), Iglo/Frosta (WN, 1.9.14), die Deutsche Bahn (alle 4 Verlage, 8.9.14) und Jeans (FP, 15.9.14)).

- „Die Story im Ersten: Gott hat hohe Nebenkosten“ (Sendedatum 26.11.2012): Die Autorin Eva Müller schrieb zusätzlich einen Artikel für *Die Zeit*.
- „Kochen mit Martina und Moritz“: Der Verlag *Edition Essentials* veröffentlichte ein Buch über die *WDR Mediagroup*.
- „Der Vorkoster mit Björn Freitag“: Buchveröffentlichung zusammen mit dem *ZS Verlag Zabert Sandmann GmbH* und über die *WDR Media Group*.
- „Wunderschön“: Der *Belser-Verlag* veröffentlichte ein Buch über die *WDR Mediagroup*.
- „Die Anwälte. Eine deutsche Geschichte“: Im Mai 2010 erschien ein sendungsvertiefendes Begleitbuch zum Kinofilm/der TV-Dokumentation im *Fackelträger-Verlag*.
- Im Bereich Schule besteht eine generelle Zusammenarbeit mit dem *Schöningh-Verlag*. In diesem Jahr ist ein Schulbuch geplant mit Verlinkungen auf Planet Schule-Filme.

ARTE

Arte-Magazin: Wird inzwischen vom Corporate Publishing der Springer AG erstellt.¹⁷

ZDF¹⁸

- 10) **Zeitungsverlage:** Mit der Wochenzeitung *Die Zeit* besteht ein längerfristiger Vertrag. Sie darf auf ihrer Website 100 Sekunden resp. „heute Xpress“ einbinden – ohne Urheberrechtsabgeltung, aber gegen Bezahlung. *FAZ*, *Süddeutsche Zeitung* und *Rhein-Main-Presse* haben mit dem ZDF vereinbart, Content direkt von der Homepage des ZDF in ihre Newssites einzubinden. Dabei werden die Klicks dem ZDF gutgeschrieben. Die Übernahme ist gratis, Bedingung ist keine Bewegtbild-Werbung vor dem Video. Eine Rechercheallianz zwischen *FAZ* und ZDF nach dem Vorbild von *WDR*, *NDR* und *SZ* war im Gespräch, ist aber bisher nicht zustande gekommen.¹⁹

- 11) **Plattformen:** Das ZDF hat mit *Amazon* einen Kooperationsvertrag für den Kindle Fire.

¹⁷ Angaben Sabine Rollberg, Arte-Beauftragte (21.1.2016).

¹⁸ Angaben von Frank Prywer und Lutz Köhler, zit. n. SRG SSR (2016).

¹⁹ Angaben von *FAZ*-Herausgeber Werner D’Inka (13.11.2015).

- 12) **Infrastruktur:** Die *Telekom* spiegelt die komplette ZDF-Mediathek auf das T-Entertain-Portal und übernimmt die anfallenden Infrastruktur-Kosten, bezahlt aber nichts für Inhalte.

Finnland

- 1) **Start up-Förderung:** *Yleisradio* (YLE; öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt) plant Kooperationen mit Start-Ups.²⁰
- 2) **Radioplayer:** *Yle* kooperiert mit Privatradios im Bereich Internet- und Mobile-Radioplayer.²¹

Grossbritannien²²

- 1) **BBC Online Video News Content Sharing/Digital Britain Project²³:** Seit 2009 bietet die BBC insgesamt 30 Partnern²⁴ (darunter *Daily Mail*, *The Daily Telegraph*, *The Guardian* oder *The Independent*) an, auf ihren Webseiten die eigene Berichterstattung um Inhalte der BBC zu ergänzen. Videomaterial steht in folgenden Bereichen zur Verfügung: Politik (national), Wirtschaft, Gesundheit und Wissenschaft/Technologie. Die Inhalte werden von der BBC erstellt und sind von ihr zum Zeitpunkt der Freigabe bereits veröffentlicht. Ausserdem werden sie auf der Webseite der Partner in einem BBC-Player/mit einem BBC-Framing ausgestrahlt. Von Seiten der BBC bestehe kein Interesse, die Zusammenarbeit auf Unterhaltung und Sport auszudehnen. Die Kooperation ist Teil des „Digital Britain“-Projekts²⁵; sie entstand in Reaktion auf Kritik von Verlegern, die BBC nutze Gebührengelder, um digital Inhalte anzubieten, für deren Erstellung private Anbieter nicht genug Ressourcen hätten. Es gab aber auch Kritiker, die befürchten, die Angebote der BBC auf den Webseiten der Zeitungen verdrängten Nachfrage nach Inhalten von unabhängigen Anbietern.

²⁰ Angaben von Ulrik Haagerup (08.01.2016).

²¹ Angaben von David Fernadez Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

²² http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/howwework/partnerships/sharing_resources.html
<http://www.bbc.co.uk/blogs/aboutthebbc/entries/2a8494fb-2e16-4cbd-92b1-4e5dbfd6a8c1>

²³ <http://www.brandrepublic.com/article/923201/bbc-shares-video-news-content-uk-newspaper-websites#1OitGUXuE1Ajp635.99>

<http://www.theguardian.com/media/2009/jul/28/bbc-news-video-sharing>

<https://www.journalism.co.uk/news/bbc-offers-news-video-to-guardian-daily-mail-telegraph-and-independent-websites/s2/a535292/>

²⁴ Angaben von David Fernadez Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

²⁵ http://news.bbc.co.uk/2/shared/bsp/hi/pdfs/16_06_09digitalbritain.pdf

2) **BBC und STV²⁶**: Die *BBC* und *Scottish Television (STV)* kooperieren seit 2009 in sechs Bereichen: sie teilen Nachrichten-Bildmaterial, Infrastruktur, Ausbildungsmöglichkeiten und -plätze, technologische Infrastruktur und entwickeln ein gemeinsames Archivprogramm. Übergeordnetes Ziel ist es, den Nutzern in Schottland bessere Dienstleistungen anzubieten. Bei der Finanzierung von Inhalten haben *BBC Scotland* und *STV* bereits zuvor zusammengearbeitet. Exklusive Geschichten und Features werden allerdings nicht geteilt und die publizistische Integrität beider Partner soll bewahrt bleiben.

3) **BBC Academy Partnerships²⁷**: Die *BBC Academy* macht Ausbildungsressourcen der *BBC* der britischen Medienindustrie zugänglich. Angeboten werden Trainings und Weiterbildung in Journalismus, Produktion, Führung und Technologie. Teil dieser Öffnung ist der freie Zugang zur *BBC College of Journalism*-Webseite, die intern bereits seit drei Jahren genutzt wird und Unterrichtseinheiten von und mit führenden *BBC*-Journalisten enthält. Diese Inhalte sind nun per Abonnement sogar im Ausland erhältlich.

Zusammen mit *Channel 4* wurde das *Diversity 2010*-Programm entwickelt; es soll Führungskräften Einblick in unterschiedliche öffentliche und private Arbeitswelten gewähren. Gemeinsam mit dem privaten Fernsehanbieter *Independent Television (ITV)* möchte man auch Anstellungsbedingungen für Menschen mit Behinderung in der Medienindustrie verbessern.

Auf ihrer Webseite definiert die *Academy* es als Ziel, so viele Angebote wie möglich mit der ganzen Medienbranche kostenlos zu teilen. *Fast Train (TV)* und *Radio Fast Train* sind die Labels von Weiterbildungs- und Networking-Events für Freelancer und Selbständige, angeboten in Zusammenarbeit mit *Creative Skillset*, einer Ausbildungs- und Forschungsorganisation für die Kreativbranche, und weiteren Partnern.

4) **Digital Production Partnership (DPP)²⁸**: Die *DPP*, gegründet 2010 von *ITV*, *Channel 4* und der *BBC*, entwickelt gewinnbringende und ressourcen-schonende digitale Medienproduktion. Sie wird getragen von Firmen aus unterschiedlichen Wertschöpfungsbereichen. Mit Berichten und Events ist es *DPP* gelungen, Standards zu etablieren (z.B. UK file-delivery) und Aufmerksamkeit der Branche auch ausserhalb Grossbritanniens auf sich zu ziehen. Die *DPP* wurde 2015 zu einer Nonprofit-Gesellschaft umgeformt (Digital Production Partnership Ltd.). Finanziert wird sie weiterhin hauptsächlich von der *BBC*, von *ITV* und *Channel 4*. Die neue Rechtsform

²⁶ http://www.bbc.co.uk/pressoffice/pressreleases/stories/2009/06_june/15/partnership.shtml

²⁷ http://www.bbc.co.uk/pressoffice/pressreleases/stories/2009/12_december/14/academy.shtml

²⁸ <https://www.digitalproductionpartnership.co.uk/who-we-are/>

erlaubt es der Gesellschaft, auch über Mitgliedschaften und Partnerschaften Erträge zu generieren und ihre Tätigkeit damit auszubauen.

- 5) **YouView:** Kooperation mit *ITV, Channel 4, Five, BT* (British Telecommunications), *TalkTalk* und dem Infrastrukturanbieter *Arqiva*, um eine offene, digitale TV-Plattform zu entwickeln.
- 6) **BBC iPlayer:** Ein Gemeinschaftsprojekt mit kommerziellen Radiosendern, das es Hörern erlaubt, Hunderte von Radiostationen über eine einzige Konsole zu erreichen. Die *BBC* unterstützt ausserdem Industriegruppierungen wie *Digital Radio UK, Radio Academy, RAJAR* (Radio Joint Audience Research) oder den *Radio Council*.
- 7) **Freeview HD** ist eine Kooperation zwischen der *BBC* und *ITV, Channel 4* und dem walisischen Anbieter *S4C*, um High Definition-Kanäle anzubieten ("free-to-air service"), lanciert 2010.
- 8) **Bristol BBC Anchor:** Auf lokaler Ebene arbeiten *BBC* und öffentliche Organisationen aus Bristol (wie der *Bristol City Council*, die *South West of England Regional Development Agency* und *South West Screen*) mit privaten Firmen zusammen, um die lokale TV- und Film-Produktion zu fördern und digitale Projekte zu entwickeln. Die *BBC* plant vergleichbare Kollaborationen auch anderswo.
- 9) **Local Journalists Network:** Die *BBC* plant, 100 lokale Journalisten in einem Netzwerk zu verbinden. Die Reporter sollen unabhängig über Gerichtsbarkeit, Gemeindepolitik und anderes Lokalgeschehen berichten. Lokale Medien und die *BBC* können auf die Berichte zugreifen. Das entstehende Netzwerk stünde allen beteiligten Organisationen als Infrastruktur zur Verfügung. Regionale Medienorganisationen, Start-Ups oder Bürgerjournalisten können sich beteiligen.
- 10) **Local News Bank:** Geplant ist, lokalen und regionalen Online-Anbietern Audio- und Video-Inhalte der *BBC* zur Verfügung zu stellen. Während einer dreimonatigen Testphase, an der sich sechs Unternehmen beteiligten, hat die *BBC* über 100 Videobeiträge geteilt.²⁹
- 11) **Data Journalism Hub:** Die *BBC* schlägt in Zusammenarbeit mit einer führenden Universität einen „Data Journalism Hub“ vor, um lokalen Zeitungen Expertise im Datenjournalismus zugänglich zu machen.

²⁹ Angaben von David Holdsworth, Controller of English Regions, BBC (15.02.16).

12) „**Sharing our resources**“: Die *BBC* möchte weiter neue Wege beim Ressourcen-Sharing gehen.

- a. Die *BBC* teilt ihr *BBC Multiplatform Foundation Training* mit anderen Organisationen wie *PACT* (Producers Alliance for Cinema and Television), *BECTU* (Broadcasting, Entertainment, Cinematograph and Theatre Union) oder dem *Indie Training Fund*. Die *BBC College of Production*-Webseite ist in Grossbritannien öffentlich zugänglich und bietet in den Bereichen TV, Radio und digitale Produktion praktische Hersteller-Tipps an.
- b. Das *BBC Media Literacy Project* fördert breitenwirksam in Zusammenarbeit mit mehreren Partnern wie *Race Online 2012* oder *UK Online Centres* mit Hilfe gemeinsamer Kampagnen Media- und Internet-Kompetenzen, um dem Publikum, insbesondere Eltern und Kindern bei der Bewältigung des Medienalltags zu helfen.
- c. Die *BBC* hat einen Broadcast-Karbonrechner namens „Albert“ entwickelt. Er soll es den *BBC*-Programmgestaltern sowie anderen Programmherstellern erlauben, ihren Karbon-Fussabdruck zu schätzen. Ein Konsortium, angeführt durch die *British Academy of Film and Television Arts (BAFTA)*, wird das Projekt weiterentwickeln.

13) **Übertragungsrechte:**

- a. **FIFA-Weltmeisterschaften 2018 und 2022:** Die *BBC* kooperiert mit *ITV* im Bereich der TV-, Radio- und Online-Übertragungsrechte.³⁰
- b. **Sechs-Nationen-Turnier Rugby:** Übertragungsrechte werden zwischen der *BBC* und Privaten aufgeteilt.³⁰

14) **Koproduktionen** mit *Hulu* („The Wrong Mans“) und *Amazon Studios* („Ripper Street“).³⁰

Irland³¹

- 1) **Content Sharing bei Staatsanlässen:** Bei solchen Ereignissen teilt *Raidió Teilifís Éireann (RTÉ)* News-Filmmaterial mit privaten TV-Stationen, Zeitungs-Onlineportalen und Web-only-Newsportalen.
- 2) **Content Sharing mit *Irish Independent*:** Mit der auflagenstärksten Zeitung Irlands *The Irish Independent* besteht ein Vertrag zur Content-Übernahme. Die Abgeltung

³⁰ Angaben von David Fernandez Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

³¹ Angaben von Rory Coveney, Strategy Advisor to the Director General, zit. n. SRG SSR (2016).

erfolgt über Revenue-Sharing auf Werbe-Umsätze, die im Umfeld der übernommenen Inhalte erzielt wurden.

Italien³²

HD Satellitenservice: *Radiotelevisione Italiana* (RAI) kooperiert mit *Mediaset*, *Telecom Italia Media*, *Associazione TV Locali* und *Aeranti Corallo*, um einen frei zugänglichen HD Satellitenservice zu entwickeln.

Niederlande

- 1) **Over-the-top (OTT)-Dienst**³³: *Nederlandse Publieke Omroep (NPO)* betreibt zusammen mit *RTL Nederland* und *Scandinavian Broadcasting Systems (SBS)* (privater Rundfunkanbieter) einen OTT-Dienst für den niederländisch-sprachigen Markt, und zwar für PCs, Laptops, Smartphones, Tablets und TV.³⁴
- 2) **Förderung Digitalradio**: Gemeinsam mit den grössten Privatradios wird das Digitalradio gefördert und weiterentwickelt.³⁵
- 3) **Lokale Berichterstattung**:
 - a. *Limburg L1*, der öffentlich-rechtliche Rundfunk für die Provinz Limburg, kooperiert mit Privaten bei der lokalen Berichterstattung.³⁶
 - b. In der Provinz Brabant kooperieren ein öffentlich-rechtlicher Rundfunksender und eine Zeitung.³⁷
 - c. *TV Enschede FM*, ein lokaler, öffentlich-rechtlicher Rundfunksender, und die Regionalzeitung *TC Tubantia* kooperieren in der Lokal-Berichterstattung.³⁸
- 4) **Kulturzentrum VondelCS**: *Amstel Television 5 (AT5)*, ein lokaler TV-Sender in Amsterdam, *RTVNH* (Radio and Television North-Holland), ein öffentlich-rechtlicher Rundfunksender, die Tageszeitung *Het Parool* und *AVRO TROS* (Alge-

³² Angaben von David Fernande Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

³³ „Der Begriff Over-the-top content (OTT) bezeichnet die Übermittlung von Video- und Audioinhalten über Internetzugänge, ohne dass ein Internet-Service-Provider in die Kontrolle oder Verbreitung der Inhalte involviert ist. Eine Registrierung, um auf Inhalte der jeweiligen Plattform zugreifen zu können, ist meist nicht notwendig. Die Inhalte werden oft von großen Medienunternehmen wie NBC Universal und News Corp und den dazugehörigen einzelnen Sendern bereitgestellt. Das Angebot stellt damit eine Alternative zu gängigen Internet-Videoportalen dar“ (Wikipedia 2015).

³⁴ Angaben von David Fernande Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

³⁵ Angaben von David Fernande Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

³⁶ Angaben von Piet Bakker, von der Hogeschool Utrecht (20.10.2015).

³⁷ <http://www.persinnovatie.nl/16485/nl/vervolg-regionale-mediacentra>

³⁸ Angaben von Rory Coveney, Strategy Advisor to the Director General, zit. n. SRG SSR (2016).

<http://www.persinnovatie.nl/20270/nl/een-gezamenlijke-missie-is-onontbeerlijk>

mene Vereniging Radio Omroep / Televisie en Radio Omroep Stichting), ein nationaler öffentlich-rechtlicher Rundfunkanbieter, kooperieren im Rahmen von VondelCS, einem Kulturzentrum und Studio.³⁹

- 5) **Cinema.nl**⁴⁰: Der öffentliche Rundfunkanbieter VPRO (Vrijzinnig Protestantse Radio Omroep) kooperiert mit *De Volkskrant* (Tageszeitung). Es handelt sich bei Cinema.nl um eine Online-Plattform für Filme. VPRO übernahm die Entwicklung und das Hosting der Plattform und stellt Radio- und TV-Inhalte zur Verfügung. *De Volkskrant* liefert die Rezensionen.

Norwegen⁴¹

- 1) **Digitalradio**: Der Staatssender *Norsk rikskringkasting* (NRK) betreibt zusammen mit P4, einem grossen Privatrado, eine Organisation, die das Digitalradio fördert und einige lokale Sendernetze verwaltet.
- 2) **Ko-Produktion**: NRK hat ausserdem mit *Netflix* die Serie Lilyhammer koproduziert.

Österreich⁴²

- 1) **Video-Kooperation zwischen ORF, APA und VÖZ**: Der ORF und der Verband Österreichischer Zeitungen (VÖZ) haben sich auf eine gemeinsame Vermarktung von „TVthek-Inhalten“ geeinigt. Die Vermarktung übernimmt die Österreichische Nachrichtenagentur APA. Der ORF stellt Videoaufnahmen von Veranstaltungen wie Pressekonferenzen, Präsentationen oder Diskussionen als Live-Content dem APA-Basisdienst zur Verfügung. Die Beiträge bestehen aus einer zusammenhängenden Sequenz, die als Rohmaterial unterbrechungslos mit einer Kamera produziert wird. Der ORF wird wöchentlich ein bis drei entsprechende Übertragungen anbieten, über die Aufnahme in den Basisdienst entscheidet die APA-Chefredaktion. Eine Auswahl der Live-Videos ist darüber hinaus auch via ORF-TVthek für alle Interessenten abrufbar.⁴³

³⁹ Angaben von Piet Bakker, von der Hogeschool Utrecht (20.10.2015).

⁴⁰ (Raats, Donders und 2013)

⁴¹ Angaben von David Fernande Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

⁴² <https://nzz.at/s/VmJp9-eUQ/>

http://www.agtt.at/show_content.php?hid=2

<http://derstandard.at/2000012807397/ORF-und-Privatsender-vergeben-Radiopreise>

<http://derstandard.at/2000018425198/ATV-beteiligt-sich-nicht-an-Wien-Wahl-Konfrontation-mit-ORF>

<http://derstandard.at/2000014931862/Styria-bekraeftigt-ORF-Video Kooperation-ohne-Steirer>

⁴³ http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20160215_OTS0026/kooperation-orf-live-videos-via-apa-basisdienst

- 2) **AGTT (Teletest):** Der 2005 gegründeten *Arbeitsgemeinschaft TELETEST (AGTT)* gehören der *ORF/ORF-E*, *ATV*, *ServusTV*, die *IP-Österreich* (Vermarkter der *RTL-Gruppe* in Österreich) und die *ProSiebenSat.1 PULS4* (Vermarkter der *ProSiebenSat.1-Gruppe*) an. Bis Ende 2006 war der *ORF* Auftraggeber von *TELETEST*. Seit 2007 hat diese Rolle die *AGTT*. Sie erteilt der *GfK Austria* den Auftrag zur *TV-Reichweiten-Messung* in Österreich. Die Daten stehen der *AGTT* und ihren Mitgliedern exklusiv zur Verfügung, andere Interessenten können sie bei der *AGTT* kaufen.
- 3) **Radiopreis:** Der *ORF*, der Verband Österreichischer Privatsender (*VÖP*) und der Fachbereich Medien der Rundfunk- und Telekom-Regulierungs-GmbH (*RTR*) vergeben seit 2015 gemeinsam den ersten "Österreichischen Radiopreis".

Schweden

Sveriges Radio (SR)⁴⁴

- 1) **Sharing von Videos:** Zeitungen können *SR-Videos* auf ihrer Webseite einbinden – ohne Entgelt, aber unter der Marke von *SR* (*SR-Player*).
- 2) **Sharing von Radioinhalten:** *SR* kuratiert Playlisten von *Spotify*.

Sveriges Television (SVT)⁴⁵

- 3) **Video Sharing:** Zeitungen, aber auch Blogger, Social Media und andere Interessenten dürfen *SVT News Clips* auf ihren Webseiten einbinden.
- 4) **Berufsverband:** *SVT* und private Zeitungen haben einen Berufsverband gegründet, der die Interessen der Branche wahrnehmen soll.

Slovenien

Content Sharing: *Radiotelevizija Slovenija* kooperiert mit *POP TV*, *Planet TV*, *TOP TV* auf informeller Ebene, indem sie sich gegenseitig gewisse Aufzeichnungen, mehrheitlich kostenlos, zur Verfügung stellen⁴⁶.

⁴⁴ Angaben von David Fernande Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

⁴⁵ Angaben von Jimmy Ahlstrand, Strategiechef SVT, zit. n. SRG SSR (2016).

⁴⁶ Angaben von Marianne Virag von Radiotelevizija Slovenija (20.10.2015)

Spanien

Themenkanal Fiktion: *Radiotelevisión Española (RTVE)* und *Videomercury*, eine privaten Produktions- und Rechtfirma, betreiben zusammen einen Themenkanal für nationale, fiktionale Inhalte für den internationalen Markt⁴⁷.

Tschechien⁴⁸

- 1) **Vermarktung Werbeplätze:** Zwischen *Česká televize (CT)* und einigen Radiostationen und Zeitungen bestehen Verträge zur Bewerbung der Medienangebote. Zwischen den Partnern gehandelt werden dabei Werbeplätze.
- 2) **Media Innovators Lab:** CT hat Ende 2015 mit dem *Global Editors Network (GEN)* und der Unterstützung von Google ein „Media Innovators Lab“ durchgeführt. Die „besten Medieninnovatoren“ von Tschechien und der Slowakei sollten dabei Prototypen zu „innovativen Newsangeboten“ entwickeln.

Blick auf die USA: Beispiele von Kooperationen⁴⁹⁵⁰

- **Das Investigative News Network** ist ein Zusammenschluss von journalistischen Non profit-Organisationen, die investigativen Journalismus im öffentlichen Interesse fördern wollen. Zu den Partnern gehören *National Public Radio (NPR)*, *WNET.org* und *American Public Radio* sowie digitale Start-Ups.
- **The Public Media Platform** wird von der NPR geleitet und basiert auf einer Zusammenarbeit mit *PBS*, *American Pubic Media*, *Public Radio International* und *Public Radio Exchange* mit dem Ziel, eine gemeinsame Plattform zu entwickeln, welche die Zusammenstellung, die Verbreitung und Monetarisierung digitaler Medieninhalte erleichtern soll.
- **Economy Story** ist ein Joint Venture zur Verbesserung der Wirtschaftsberichterstattung, gefördert durch die *Corporation for Public Broadcasting (CPB)*. Öffentliche Medienunternehmen, unter anderen *The NewsHour*, *Public Interactive*, *Marketplace*, *Capitol News Connection* oder *Youth Radio* arbeiten zusammen, um über eine breite Palet-

⁴⁷ Angaben von David Fernande Quijada, EBU, zit. n. SRG SSR (2016).

⁴⁸ Angaben von Vít Kolář, Communication and External Relations, zit. n. SRG SSR (2016).

⁴⁹ Die Strukturen des amerikanischen öffentlich-rechtlichen Rundfunks (public broadcasting) unterscheiden sich erheblich vom öffentlich-rechtlichen Rundfunk anderer Länder (nicht-kommerzielle Radio- und TV-Stationen kooperieren in Netzwerken). Amerikanische Public Private Partnerships sind daher nicht direkt mit Kooperationen in Europa vergleichbar. Einige Beispiele sollen die vielfältige Zusammenarbeit zwischen privaten und öffentlichen Institutionen illustrieren und Potentiale aufzeigen. Die Beispiele zeugen im Weiteren davon, dass Public Value im Medienbereich nicht nur von staatlichen Anbietern geschaffen wird.

⁵⁰ <https://stearns.wordpress.com/2010/04/22/indexing-journalism-collaboration/>

te von Themen zu berichten. Die entwickelten Instrumente werden öffentlich zur Verfügung gestellt und können in die jeweils eigene Webseite privater Partner oder in soziale Netzwerke integriert werden.

- **The Takeaway** ist ein morgendliches Nachrichtenprogramm, das in Zusammenarbeit zwischen der *New York Times*, *BBC World Service*, *WNYC* (öffentliche Radio-Station), *Public Radio International* und *WGBH Boston WNYC* (öffentliche Radio-Station) entwickelt wurde.

Blick auf Neuseeland: Erfahrungen⁵¹

In Neuseeland erhält die Presse keine Subventionen. Es gibt einen öffentlichen Radio-Anbieter. Im TV-Bereich können seit 1989 sämtliche privaten Medien Fördermittel für meritische Leistungen erhalten. Eine zentrale Behörde *NZ On Air* verwaltet einen Fonds und hat den Auftrag, neuseeländische Kultur und Identität sowie die Maori-Sprache und -Kultur zu fördern. Im Mediensektor unterstützt sie Programme, die kommerziell nicht realisierbar sind, um die Vielfalt des Rundfunkangebots zu erhöhen. Dazu finanziert sie die Produktion von TV-Inhalten (einzelne Sendungen) mit nationalem bzw. regionalem Bezug privater Produzenten. Diese reichen Projekte mit „Service public-Charakter“ ein, indem sie Inhalt und benötigtes Budget darlegen (Künzler, Gainsford und Arnet 2015, 37). Antragsteller müssen mit einem TV-Veranstalter zusammenarbeiten, der eine ausreichend grosse Reichweite aufweist, um sicherzustellen, dass subventionierte Inhalte ein breites Publikum finden. *NZ On Air* wählt die Projekte aus und finanziert die Differenz zwischen den Kosten und dem finanziellen Eigenbeitrag der TV-Station. Es bestehen ausserdem zwei staatliche TV-Sender: *TVNZ* (Television New Zealand, staatlich, aber kommerziell) und *MTS* (Maori Television Service für die indigene Bevölkerung).

Durch das Modell wird eine dominante, öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt vermieden. Den beiden Quellen zufolge ist *NZ On Air* aber nicht in der Lage, Wettbewerb zu stimulieren. Ein Grossteil der finanzierten Programme würden nach wie vor vom ehemals öffentlichen Sender *TVNZ* ausgestrahlt. Service-public-Leistungen würden in eine Nische verdrängt und zu Randzeiten ausgestrahlt. *NZ On Air* würde ausserdem kritisiert, vor allem „internationale, massenattraktive Unterhaltungsformate“ zu fördern (Künzler, Gainsford und Arnet 2015, 38).

Implikationen

- Es konnten **zahlreiche und vielfältige PPP** identifiziert werden. Einige sind in der Schweiz bereits bekannt, beispielsweise die Recherchekooperation zwischen *NDR*, *WDR* und der *Süddeutschen Zeitung* in Deutschland, die Zusammenarbeit zwischen *ORF*, *VÖZ* und *APA* in Österreich oder die Aktivitäten der *BBC*. Andere Länder ha-

⁵¹ Meister und Mandl 2014; Künzler, Gainsford und Arnet 2015.

ben wir weniger „auf dem Radar“. Obendrein gibt es zahlreiche PPP, die auf informeller Ebene funktionieren und sich ausserhalb öffentlicher Wahrnehmung abspielen.

- Obwohl in der Schweiz die Befragten eher Bedenken äussern, erscheinen uns einige **PPP zu inhaltlichen Kooperationen** erprobenswert, insbesondere auf Basis einzelner Projekte (Beispiel Rechercheprojekt zu dänischen Muslimen), kontinuierlich in eng eingrenzenden Themenfeldern (Beispiel Wahlberichterstattung in Dänemark) oder eben, bei anspruchsvollen und kostspieligen Recherchen auch auf befristet-institutionalisierter Basis. Bei einer Weiterführung des Forschungsprojekts wäre es empfehlenswert, hier mit vertiefenden Recherchen anzusetzen und auch mit Experten, die in kleinere Kooperationen eingebunden sind, zu sprechen. Damit in der Schweiz institutionalisierte Rechercheverbünde den kleinen Markt nicht dominieren, wären ggf. wechselnde Kooperationen, sei es zwischen Privaten, aber auch als PPP wünschenswert.
- **Content Sharing** kommt im Ausland bereits häufig vor und wird verbreitet als Public Value-Partnerschaft gesehen, also im Sinne des Service public. Auch die Gesprächspartner im Ausland haben betont, es müsse erkennbar bleiben, dass das geteilte Material von öffentlichen Sendern stamme, um so zur Legitimation dieser Institutionen beizutragen. Wichtig ist auch der Vorschlag, dass die privaten Distributoren Clicks, Likes und Shares an die öffentlich-rechtlichen Produzenten zurückmelden, damit diese eine Wirkungsbilanz erstellen können.
- **Kultur als potentielle Hürde:** Erste Pilotversuche in der Schweiz werden zeigen, wie stark kulturelle Unterschiede zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Partnern wirken. Dass solche Unterschiede vorhanden sind und die Zusammenarbeit erschweren können, belegen auch unsere Gespräche mit Praktikern und Experten im Ausland.
- **Know-how/Ausbildung:** Auch Kooperationen im Bereich Know-how/Ausbildung konnten identifiziert werden, obwohl der Fokus unserer Recherche eher auf dem Austausch von Beiträgen lag. Insbesondere die Leistung der BBC ist bemerkenswert. In der Schweiz ist hier ein grosses Potential auszuschöpfen. In diesen Bereich gehören auch „Innovation Labs“ oder die Förderung von Start-Ups, wie sie beispielsweise in Tschechien oder Belgien bestehen. Die Förderung von Innovation gehört zurzeit nicht zum Leistungsauftrag der SRG SSR, wie ein Schweizer Medienexperte in einem Interview angemerkt hat. Mit Unterstützung der Privaten könnte dieses Aufgabenfeld eventuell in die neue Konzession aufgenommen werden. Ggf. wären dann die Modelle bestehender Innovation Labs in einer weiterführenden Studie genauer zu untersuchen.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Public Private Partnerships (PPP) sind keine „Erfindung“, die allein aus der Not der aktuellen Krise geboren wurden – weder in der Schweiz, noch im Ausland. Sie haben, wenn auch oftmals eher informell, durchaus Tradition, so der Hinweis mehrerer Gesprächspartner. In Abbildung 4 sind einige Beispiele bisheriger PPP in der Schweiz aufgelistet.

– Info-Box –

Beispiele bestehender Public Private Partnerships in der Schweiz

- Teletext
- Schweizer Mediendatenbank (smd)
- Schweizerische Depeschagentur AG (sda)
- Presse-TV (beteiligt: NZZ, Basler Zeitung, Axel Springer Schweiz und die Produktionsfirma DCTP).
- Anlass „Journalistische Recherche ohne Fesseln“ (3. Mai 2016 in Bern), von der SRG und dem Verband Schweizer Medien organisiert.
- Zusammenarbeit zwischen TPC und der Berner Fachhochschule im Rahmen des Studiengangs „Multimedia Production“ (Unterricht in den Räumlichkeiten der TPC).
- Informeller Austausch von Bewegtbild-Material: SRF hat im Einzelfall von privaten TV-Stationen immer wieder Rohmaterial gekauft und umgekehrt.
- Informelles Teilen von Korrespondenten: So hat beispielsweise Gerhard Loeb sowohl für die SRG als auch für den Tages-Anzeiger gearbeitet – und in Urlaubszeiten sind Loeb und Alexander Gross wechselseitig füreinander eingesprungen.
- Blick am Abend hat eine Zeit lang Ausschnitte der Sendung „Glanz und Gloria“ übernommen und konnte diese teilweise vor der regulären Ausstrahlung veröffentlichen.
- 3+ nutzt die Sat-Access Verschlüsselungsplattform der SRG SSR mit. Für die Entschlüsselung benötigt der Schweizer Konsument eine Sat-Access Karte der SRG SSR.
- Fenster zum Sonntag: Seit 1990 werden in den Räumlichkeiten der ALPHAVISION AG in Wangen bei Olten verschiedenste Fernseh- und Videoproduktionen realisiert. Grösstes Projekt ist die TV-Reihe FENSTER ZUM SONNTAG auf SRF zwei und SRF info, für die sie als Programmveranstalterin die redaktionelle und unternehmerische Verantwortung trägt. Die TV-Reihe FENSTER ZUM SONNTAG ist ein Projekt von Christen aus Freikirchen, Landeskirchen und der Evangelischen Allianz. Produziert wird die TV-Reihe gemeinsam von der ALPHAVISION und der Partnerorganisation ERF Medien.

Abbildung 4: Beispiele bisheriger Kooperationen zwischen Medienunternehmen und der SRG SSR

Will man PPP verstärken, so sollten vielfältige, zunächst befristete und damit auch zurücknehmbare Kooperationsprojekte ausprobiert werden. Nach bisherigem Erkenntnisstand bestehen sowohl in der Content-Produktion als auch beim Content-Sharing Synergiepotentiale. Diese lassen nicht nur vermehrte Experimente mit PPP als strategisch sinnvoll erscheinen, sondern könnten auch den erwünschten Effekt zusätzlicher Public Value-Produktion haben. Ob eine PPP auch als PVP deklarierbar ist, sollte während der jeweiligen Pilotphase in Form von Begleitforschung geklärt werden.

Auch bei PPP gilt es, die Stärken der Schweiz auszuspielen. Zu favorisieren sind dezentrale bzw. föderalistische Lösungen: Vielfältige temporäre Kooperationsprojekte sind vermutlich besser als ein oder wenige „grosse“, die zwangsläufig zur Kartellisierung und damit auch zur Zementierung von Strukturen führen würden. Im Rätoromanischen oder im Tessin müssten Kooperationen anders aussehen als in der Deutschschweiz oder der Suisse Romande.

Im Auge zu behalten ist, dass der Koordinations- und Konsensfindungsaufwand bei Kooperationsprojekten mit jedem zusätzlichen Partner disproportional steigt. Womöglich gilt gerade bei Allianzen der Grundsatz „small is beautiful“, und mehr bilaterale, kleinteilige Kooperationen sind erfolgversprechender, als der Versuch, möglichst viele Partner unter einen Hut zu zwingen. Allerdings profitieren auch bei bilateralen Kooperationen die beiden Partner, aber es geht damit möglicherweise eine Wettbewerbsverzerrung zu Lasten Dritter einher. Obendrein ist bei kleinteiligen Partnerschaften der Projektentwicklungsaufwand hoch – soll heissen, er lohnt sich nur, wenn damit auch eine Fortsetzungsperspektive im Erfolgsfall einhergeht. Ausserdem sollte der „outcome“ im Sinne der Schaffung von Public Value im Mittelpunkt der Kooperation stehen, und nicht der „output“ im Sinne von „wir arbeiten zusammen, weil es von uns erwartet wird“ (vgl. Raats, Donders und Pauwels 2013).

Konkurrenz ist und bleibt das Feuer, das den Journalismus belebt. Kooperationen mit der SRG SSR sollten also möglichst nicht den Wettbewerb zwischen den Medienanbietern beseitigen, sondern ihn eher stimulieren und wohl eben auch einen meritorischen „Gewinn“, also einen Zuwachs an Service public ausweisen.

Festere, längerfristige institutionelle Kooperationen müssten dagegen so ausgestaltet werden, dass Wettbewerber, insbesondere kleinere Wettbewerber, nicht benachteiligt werden. Teilen sich etwa die SRG SSR und ein privater Verlag den Tessin- oder Afrika-Korrespondenten, müsste der private Partner einen überprüfbar „angemessenen“ Kostenanteil übernehmen. Alternativ bleibt es denkbar, dass die erbrachten Leistungen des SRG-Korrespondenten allen interessierten Medienunternehmen zur Weiterverbreitung verfügbar gemacht werden.

Je nach vorhandener Marktgrösse und Marktstruktur sehen wir grosse Unterschiede beim Kooperationspotential, weshalb dieses auch sprachregional weiter auszuloten ist. Sinnvoll wäre es wohl auch, Kooperationen eher im politikfernen Bereich zu starten, damit erst gar nicht der Eindruck entstehen kann, Allianzen dienen versteckt politischer Einflussnahme auf Wahlen und Volksentscheide.

Wenn Kooperationen im Blick auf Medienvielfalt einen positiven Effekt haben sollen, wäre seitens der SRG SSR ein besonderes Augenmerk auf Partnerschaften mit kleineren Medienunternehmen und Start-Ups zu richten. Insoweit ist nicht nur die Werbeallianz mit Ringier und Swisscom das falsche Signal. Auch der Umgang mit unserem Wunsch, Gespräche über Kooperationspotentiale mit SRG-Mitarbeitern auf verschiedenen Ebenen und diffe-

renziert nach Sprachregionen führen zu dürfen, lässt sich als Indiz sehen, dass in der internen Hierarchie-Struktur und bei der SRG-Governance erst Voraussetzungen zu schaffen sind, damit dezentral Kooperationen auf Augenhöhe mit kleineren Partnern erfolgversprechend gestartet werden können.

Unsere Erhebung stützt sich in der Schweiz fast ausschliesslich auf Gespräche und Interviews, also auf Wahrnehmungen betroffener Medienakteure und beobachtender Medienexperten. Sie ist nicht repräsentativ, aber vermittelt doch als erstes Stimmungsbild, dass es zwei Lager und damit auch auf beiden Seiten „Lagermentalität“ gibt. Soll heissen, unter den derzeitigen klimatischen Bedingungen sind die Barrieren für Kooperationen hoch – und seit dem Swisscom-Ringier-SRG-Deal natürlich eher noch höher geworden. Andererseits zeigen gerade unsere Befunde, dass es bei den privaten Medienunternehmen Interesse und Bereitschaft zu Kooperation gibt, sofern die Bedingungen entsprechend ausgestaltet werden können.

Ausserdem dürfen in der Diskussion um anzustrebende Kooperationen Trends in der Medienbranche nicht vernachlässigt werden. So werden absehbar in der Zukunft Bewegtbild-Inhalten gebündelt, jederzeit und überall zugänglich – alles andere ist aus Nutzersicht schlicht zu aufwändig. Wer will schon für jeden Anbieter eine separate App auf dem Smartphone nutzen müssen? Nutzer-zentrierte Designs werden auch die Wege für PPP weisen.

Die zahlreichen Beispiele aus dem Ausland zeigen, dass mehr machbar wäre, der Teufel allerdings im Detail steckt und deshalb Kooperations-„Verordnung“ oder rechtliche Regelungen alleine vermutlich stumpfe Waffen sein werden. Mehr bewirken werden Signale von oben, dass ein „Change of Mindset“ erwünscht ist, und Überzeugungsarbeit, dass Kooperationen (Überlebens-)Chancen und Vielfalt von Medienangeboten sichern helfen, dort jedenfalls, wo sie freiwillig und in wechselseitigem Respekt eingegangen werden und wo konkrete Kooperationsanreize bestehen.

Der „Change of Mindset“ müsste vor allem auf den mittleren Ebenen sowohl in der SRG als auch in den privaten Medienunternehmen zum Tragen kommen; er kann und muss allerdings „von oben“ mit angeschubst werden, z.B. durch Bereitstellung von Mitteln für experimentelle Kooperationen und durch Auszeichnung erfolgreicher Kooperationsprojekte. Gerade weil der Teufel im Detail steckt, lassen sich Erkenntnisse über den Sinn von Zusammenarbeit und erzielbare Synergien wohl am besten durch „trial & error“ erzielen.

Die Quintessenz: Vielfältige Kooperationen mit unterschiedlichen Partnern sind zwar unter wettbewerblicher Sicht schlechter als Marktkonkurrenz. Wenn aber die Marktkonkurrenz nicht mehr funktioniert, sind sie besser als Monopole oder Oligopole. Dabei ist auch punktuelle, informelle Zusammenarbeit wichtig und sollte dort, wo sie Sinn macht, ermöglicht und forciert werden. PPP lassen sich als Instrument sehen, um Kräfte in der Branche zu bündeln, ohne dabei die Autonomie privater Medienanbieter allzu sehr zu beschneiden.

Wenn PPP einen Mehrwert in Richtung PVP abwerfen sollen, wäre es nicht zuletzt wichtig, dass es der SRG SSR gelingt, die bestehende und in Europa ziemlich einzigartige politikferne, auf journalistische Professionalität und Unabhängigkeit ausgerichtete „Service public“- Kultur in der Schweiz zu festigen und entsprechende Anreiz-Strukturen für die Mitarbeiter zu erhalten, als da sind:

- Längerfristige Verträge, Jobsicherheit;
- Reputation und Ansehen, das mit der Arbeit für die SRG SSR einhergeht;
- hohes professionelles Ausbildungsniveau;
- Gehälter, die etwas niedriger sein können als in der Privatwirtschaft (dafür gibt es ja Jobsicherheit), aber eben doch ein gutes Auskommen sichern.

Komplementär zu neuen Kooperationsformen ist nicht zuletzt auch über eine strengere Arbeitsteilung nachzudenken: So fordert Otfried Jarren in einem Interview mit der Schweiz am Sonntag, dass sich die SRG SSR stärker auf ihre integrative Funktion besinnen und die Privaten dafür ihre kritische Kontrollfunktion wahrnehmen sollen (Mensch 2016). Auch bei den Berichterstattungsfeldern wäre mehr Arbeitsteilung sinnvoll. Die Lokal- und Regionalberichterstattung sollte die SRG SSR womöglich noch mehr den lokalen privaten Medien vor deren eigener „Haustür“ überlassen – und diese Leistung durch mehr internationale sowie nationale Berichterstattung aus den jeweils anderen Sprachräume der Schweiz ergänzen. Dagegen wäre es im Blick auf die kritische Kontrollfunktion wichtig, dass gerade die Hauptstadtberichterstattung aus Bern nicht allein der SRG SSR überlassen bleibt, also Wettbewerb erhalten bleibt.

Im wohlverstandenen Interesse von Service public wäre es, sich stärker auf das zu konzentrieren, was die Privaten nicht leisten können, aber im Interesse des Gemeinwohls und einer funktionierenden direkten Demokratie unverzichtbar ist: Tendenziell bedeutete das wohl Einschränkungen im Unterhaltungssektor und in der Sportberichterstattung, dagegen Ausbau von Bildungs- und Informationsangeboten. Dazu könnte auch gehören, weiterzuentwickeln, was in Dänemark unter dem Stichwort „konstruktiver Journalismus“ vom öffentlich-rechtlichen Fernsehen ausprobiert wird (Haagerup 2015).

Erste Schritte

Konkret schlagen wir vor:

1. Dem britischen und österreichischen Beispiel folgend (vgl. „Local News Bank“, Video-Kooperation ORF, APA und VÖZ), soll in Zusammenarbeit zwischen SRG und sda für mehrere Monate mit einer Plattform experimentiert werden, auf der Sendungen/Beiträge der SRG zur Online-Zweitverwertung mit SRG-Label unmittelbar nach deren Ausstrahlung abrufbar sind. In der Experimentierphase wäre der Zugang auch für solche Medienorganisationen/Start-Ups freizuschalten, die aktuell kein sda-Abo besitzen. Zumindest in der Pilotphase sollte die Zweitverwertung kostenfrei erfolgen

können: Alle Inhalte sind bereits vom Gebührenzahler finanziert, es besteht ein öffentliches Interesse an möglichst grosser Verbreitung. Allerdings müssen dafür wohl rechtliche Voraussetzungen geschaffen werden.

2. Archive öffnen: Nicht nur die Weiterverbreitung und -Nutzung aktueller SRG-Beiträge sollte gefördert werden, sondern auch eine weitreichende Öffnung des SRG-Archivs ist zu prüfen (z.B. Kosten einer Digitalisierung im Verhältnis zum dadurch entstehenden Nutzen) und entsprechende Modelle zu entwickeln. Es ist nicht nur im Interesse privater Anbieter, dass die „Schätze“, die hier schlummern, häufiger den Weg zu einem interessierten Publikum finden.
3. In der Medientechnologie-, Media- und Medienforschung wird verstärkt kooperiert: Insbesondere treiben VSM, SRG SSR und die führenden Schweizer Medienunternehmen die Einrichtung eines Stiftungslehrstuhls mit entsprechender Forschungsinfrastruktur voran, die Vorbildern wie dem Brown Institute for Media Innovation, einem Kooperationsprojekt zwischen dem Tow Center an der Columbia University und dem Engineering Department der Stanford University folgt und das am Schnittpunkt von Softwareentwicklung und Journalismus angesiedelt ist. Dabei sollten der französische und italienische Sprachraum (Lausanne, Universität Neuchâtel, Università della Svizzera italiana) in geeigneter Weise in das Projekt einbezogen sein. Es sollte auf diese Weise auch sehr bewusst der angelsächsischen Dominanz ein Projekt entgegengesetzt werden, das sowohl im deutschen, französischen als auch italienischen Sprachraum Wurzeln schlägt.
4. Bestehende Partnerschaften in der Ausbildung (z.B. mit dem MAZ, der ZHAW und der Universität Neuchâtel) werden verstärkt oder neue eingegangen (z.B. in der italienischen Schweiz mit SUPSI und USI).
5. Es werden vom VSM in Zusammenarbeit mit der SRG SSR mehrere Projekte zur Kooperation bei der Inhalte-Erstellung ausgeschrieben. Ermöglicht werden soll, dass private Online-Anbieter mit SRG-Redaktionen kooperieren und sich so die vorhandenen Kompetenzen und Spielräume sinnvoll ergänzen: Gerade bei investigativen Projekten haben die privaten Partner vermutlich mehr politische Unabhängigkeit als die SRG SSR, und erst durch die gemeinsame Nutzung redaktioneller Ressourcen entsteht womöglich die erforderliche Recherchekapazität. Vorbild hierfür könnte ProPublica sein, eventuell auch die Rechercheallianz von NDR, WDR und Süddeutscher Zeitung, wobei die Projekte jedoch nicht in vergleichbarer Weise in den Hauptnachrichtensendungen des Fernsehens hervorgehoben und somit im redaktionellen Teil beworben werden sollten, wie das die ARD regelmässig tut.

Ausblick

Es ist einschränkend festzuhalten, dass dieser Forschungsbericht nur ein allererster Schritt sein kann, um vermehrt Kooperationen anzustossen, die dann mit entsprechender Begleitforschung im Blick auf ihre Akzeptanz und ihre Wirkungen beobachtet werden sollten.

Parallel zu den obengenannten ersten Schritten gälte es, ein weiteres Forschungsvorhaben auf den Weg zu bringen, das unsere Analyse auf einer breiteren Basis abstützt, indem es insbesondere auf allen relevanten Ebenen und in allen Schweizer Sprachregionen die SRG SSR mit einbezieht. Es sollten aber auch einzelne der ausländischen Kooperationsprojekte genauer analysiert werden, als uns dies im sehr knapp bemessenen Untersuchungszeitraum möglich war. Insbesondere wären hier genauer zu prüfen,

- die Zusammenarbeit zwischen der APA und dem VÖZ in Österreich;
- die vielfältigen Kooperationen des WDR;
- die „Sandbox“ in Belgien, das „Media Innovators Lab“ in Tschechien
- die geplante Start-Up Förderung in Finnland sowie weitere Kooperationsprojekte in Skandinavien (Dänemark, Schweden);
- im Aus- und Bildungssektor die BBC Academy und DW Akademie.

Ein solcher Forschungsauftrag sollte, wie auch von de Weck vorgeschlagen, vom VSM und der SRG SSR gemeinsam definiert, finanziert und vergeben werden. Auch die Forscherinnen und Forscher wären gemeinsam auszuwählen.

Die vorliegende Studie ebnet PPP insoweit den Weg, als sie ein unerwartet hohes Mass an Interesse und Bereitschaft zur Kooperation unter den befragten privaten Schweizer Medienakteuren dokumentiert und zugleich zeigt, welche vielfältigen informellen und formellen Kooperationsformen es bereits innerhalb der Schweiz, in den europäischen Nachbarländern und anderswo gibt. Trotzdem sollten im Blick auf das derzeitige Klima in der Schweiz, aber auch auf die innere Verfassung der SRG SSR die Hürden, die solchen PPP im Wege stehen, nicht unterschätzt werden.

QUELLENVERZEICHNIS

- Arriaza Ibarra, Karen, Eva Nowak und Raymond Kuhn. 2015. *Public Service Media in Europe*. Abingdon: Routledge.
- Brinkerhoff, Derick W. und Jennifer M. Brinkerhoff. (2011). „Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness and good governance.“ *Public Administration and Development* 31(1)1: 2-14.
- De Weck, Roger. 2016. „Kooperation im Internet-Zeitalter. Elf Angebote der SRG an die Verleger.“ *Neue Zürcher Zeitung*, 8. Januar. <http://www.nzz.ch/feuilleton/medien/elf-angebote-der-srg-an-die-verleger-ld.4073>
- Eidgenössische Medienkommission EMEK. 2014. *Medienförderung: Standortbestimmung und Empfehlungen für die Zukunft*. Bern: Schweizer Eidgenossenschaft. <http://www.emek.admin.ch/de/themen/medienfoerderung/>
- Eidgenössische Medienkommission EMEK. 2015. *Service public – Medien in der Schweiz. Diskussionsbeiträge und Gestaltungsvorschläge*. Bern: Schweizer Eidgenossenschaft. <http://www.emek.admin.ch/de/themen/service-public/uebersicht/>
- Grossenbacher, René, Sonja Glaab-Seuken und Michael Baumgärtner. 2015. *Kosten und Finanzierung des öffentlichen Rundfunks im europäischen Vergleich. Bericht*. Kilchberg: Publicom AG. <http://www.emek.admin.ch/de/themen/service-public/studien/>
- Haagerup, Ulrik. 2015. *Constructive News – Warum bad news die Medien zerstören und wie Journalisten mit einem völlig neuen Ansatz wieder Menschen berühren*. Salzburg: Verlag Oberauer.
- Hoffmann, Christian und Stephanie Grubenmann. 2015. *Service privé. Eine Analyse der Angebote des privaten Rundfunks*. St. Gallen: MCM-HSG. <http://www.medienfreiheit.ch/infos/medienmitteilungen/-2015/private-machen-gebuehrenfinanzierte-aktivitaeten-uebe.html>
- Hoynes, William. (2003). „Branding Public Service: the new PBS and the Privatization of Pubic Television.“ *Television & New Media* 4(2): 117-130.
- Kornfeld, Henning. 2008. „Der WDR wird der WAZ-Mediengruppe Radio- und Fernsehbeiträge für deren Website "DerWesten" liefern.“ *Kress News*, 11. März. <https://kress.de/news/detail/beitrag/90639-der-wdr-wird-der-waz-mediengruppe-radio-und-fernsehbeitraege-fuer-deren-website-derwesten-liefern.html>
- Künzler, Matthias, Yvonne Herzig Gainsford und Martin Arnet. 2015. *Finanzierungs- und Organisationsmodelle von Service Public in westeuropäischen Kleinstaaten, den USA und Neuseeland*. Chur: Hochschule für Technik und Wirtschaft.

<http://www.htwchur.ch/multimedia-production/forschung-und-dienstleistung/finanzierungs-und-organisationsmodelle-von-service-public.html>

- Künzler, Matthias, Manuel Puppis, Corinne Schweizer und Samuel Studer. 2013. *Regulierungs-Monitoring 2012/2013. Monitoring-Report «Finanzierung des öffentlichen Rundfunks»*. Zürich: IPMZ.
- Lebrument, Hanspeter. 2016. *Eröffnungsrede Dreikönigstagung (12.01.2016)*. Zürich: Verband Schweizer Medien.
https://www.youtube.com/watch?v=IKX_FCOJHGo&feature=youtu.be
- Leutschenbach, Paul. 2016. „Ziel 1.1.“ *Schweizer Journalist* 02-03: 46-48.
- Lowe, Gregory F. 2016. *PSM in the 21st Century: What value and which values?* Le Grand-Saconnex/Geneva: EBU. <http://www3.ebu.ch/member-support/psm-contribution-society>
- Lowe, Gregory F. und Fiona Martin. 2013. *The Value of Public Service Media*. Göteborg: Nordicom.
- Meister, Urs und Michael Mandl. 2014. *Diskussionspapier. Medienförderung im digitalen Zeitalter. Reformagenda für einen technologie- und wettbewerbsneutralen Service public*. Zürich: Avenir Suisse. <http://www.avenir-suisse.ch/40297/medienfoerderung-im-digitalen-zeitalter/>
- Mensch, Christian. 2016. “«Medien müssen etwas wollen».” *Schweiz am Sonntag*, 12. März. http://www.schweizamsonntag.ch/ressort/medien/medien_muessen_etwas_wollen/
- Merton, Robert K. 1936. “The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action.” *American Sociological Review* 1(6): 894-904.
- Puppis, Manuel und Corinne Schweizer. 2015. *Schlussbericht zuhanden des Bundesamtes für Kommunikation (BAKOM). Service public im internationalen Vergleich*. Freiburg: Universität Freiburg.
- Quijada, David Fernández, Ruurd Bierman und Uwe Hasebrink. *Public Service Media. Contribution to society*. Saconnex/Geneva: EBU.
- Raats, Tim. 2012. “Public Service Media and the Partnership Agenda. Matching Public Policy with PSB Strategy.” *International Journal of Media & Cultural Politics* 8 (1): 105–25. doi:10.1386/macp.8.1.105_1.
<http://openurl.ingenta.com/content/xref?genre=article&issn=1740-8296&volume=8&issue=1&spage=105>.
- Raats, Tim, Karen Donders und Caroline Pauwels. 2013. „Finding the Value in Public Value Partnerships. Lessons from Partnerships Strategies and Practices in the United Kingdom, Netherlands and Flanders.” In *The Value of Public Service Media*, herausgegeben von Gregory Ferrell Lowe und Fiona Martin, 263-280. Göteborg: Nordicom.

- Rau, Harald, und Chris Hennecke. 2016. *Verflechtungsstrukturen deutscher TV-Sender*. Baden-Baden: Nomos.
- Russ-Mohl, Stephan. 2013. „Was gebührt dem gebührenfinanzierten Rundfunk?“ *NZZ*, 31. Dezember. <http://www.nzz.ch/feuilleton/medien/was-gebuehrt-dem-gebuehrenfinanzierten-rundfunk-1.18212817>
- Saxer, Urs. 2011. *Möglichkeiten und Grenzen der Online-Angebote der SRG*. Zürich: Verband Schweizer Medien. <http://www.schweizermedien.ch/getattachment/a05f8185-e1b1-4d04-a785-3f6433b3b9b8/Moglichkeiten-und-Grenzen-der-Online-Angebote-der.aspx>
- Seewald, Jörg. 2015. ARD und ZDF unter Verdacht: Alle Befürchtungen bestätigt. *Frankfurter Allgemeine*, 31. Juli. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/verstrickungen-von-sendern-und-produktionsfirmen-13727338.html?GEPC=s2>
- Sommerfeld, Franz. 2008. „Online-Hochzeit in der Staatskanzlei.“ *Kölner Stadt-Anzeiger*, 13.03. <http://www.ksta.de/online-hochzeit-in-der-staatskanzlei-13200808>
- SRG SSR. 2016. *Kooperationen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten mit (privaten) Medienhäusern*. Unveröffentlichtes Dokument. Bern: SRG SSR.
- Stadler, Rainer. 2016a. Kooperationsangebote an Private: Die SRG zeigt sich als sanfter Riese. *Neue Zürcher Zeitung*, 8. Januar. <http://www.nzz.ch/meinung/kommentare/die-srg-zeigt-sich-als-sanfter-riese-ld.4076>
- Stadler, Rainer. 2016b. Kooperation von SRG und Presse: Werbeallianz als Stolperstein. *Neue Zürcher Zeitung*, 27. Februar. <http://www.nzz.ch/feuilleton/medien/kooperation-von-srg-und-presse-werbeallianz-als-stolperstein-ld.5793>
- Wikipedia. 2015. *Over-the-top content*. Wikipedia. Abgerufen: 13. März 2016 https://de.wikipedia.org/wiki/Over-the-top_content
- Zimmermann, Kurt W. 2016. „Mann gegen Mann.“ *Schweizer Journalist* 02-03: 18-23.

ANHANG

Interviewpartner

Medienakteure Schweiz

Mit folgenden Schweizer Medienakteuren (Vertreter und Vertreterinnen von Medienunternehmen) haben wir ein Interview (I) oder Gespräch (G) geführt, oder Informationen per E-Mail eingeholt (E):

- Bachmann Jürg, Präsident Verband Schweizer Privatradios (04.02.2016) (G)
- Bambring Nick, CEO Zattoo (09.02.2016) (I)
- Benkö Thomas, stv. Chefredaktor Blick am Abend (11.01.16) (I)
- Blanck Robin, Chefredaktor Schaffhauser Nachrichten (08.01.16) (I) De Weck Roger, SRG Generaldirekt (01.02.2016) (I)
- Dorer Christian, Chefredaktor Aargauer Zeitung (27.09.15) (I)
- Foa Marcello, CEO MediaTi (10.10.15) (I)
- Gris Frédéric, Directeur des médias digitaux, ESH Médias (05.01.16) (E)
- Heinrich Anne-Friederike, Chefredaktorin Werbewoche (18.01.16) (I)
- Honegger Philipp, Leiter Online Schaffhauser Nachrichten (08.01.16) (I)
- Hug Heiner, Gründer Journal 21, vormals Tagesschau-Chef (05.10.15) (I)
- Kaiser Dominik, Inhaber, 3 Plus Group AG (14.01.16) (I)
- Knecht Bea, Verwaltungsratspräsidentin Zattoo (09.02.2016) (I)
- Landmark Philipp, Chefredaktor St. Galler Tagblatt (22.09.15) (I)
- Lebrument Silvio, Geschäftsführer Medien Somedia AG (20.01.16) (I)
- Maissen Bernard, Chefredaktor SDA (29.01.2016) (I)
- Nagy Thom, Digitalstratege Tageswoche (19.01.16) (I)
- Rutishauser Arthur, Chefredaktor Sonntagszeitung (08.12.15) (I)
- Somm Markus Chefredaktor Basler Zeitung (11.1.2016) (I)
- Stadler Rainer, Medienredaktor NZZ (23.11.15) (I)
- Strehle Res, Chefredaktor Tages-Anzeiger (03.11.15) (I)
- Supino Pietro, Verwaltungsratspräsident Tamedia AG (16.02.2016) (I)
- Voigt Hansi, Chefredaktion und Gründer Watson (08.12.15) (I)
- Wanner Michael, Wirtschaftsjournalist und Verwaltungsratsmitglied AZ Medien (27.09.15) (I)
- Wiegand Markus, Chefredaktor Schweizer Journalist (07.12.15) (I)
- Zielina Anita, Chefredakteurin Neue Produkte NZZ (16.11.15) (I)
- Zimmermann Kurt, Journalist und Publizist (07.12.15) (I)

Medienexperten Schweiz

Mit folgenden Schweizer Medienexperten haben wir ein Interview geführt (I) oder per E-Mail Informationen erhalten (E):

- Cottier Bertil, Professor für Medienrecht, Università della Svizzera italiana (13.01.16) (G)
- Egli von Matt Sylvia, Vizepräsidentin der Eidgenössischen Medienkommission EMEK (6.1.2015) (I)
- Eisenegger Mark, Präsident fög (Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft) Universität Zürich (09.02.2016) (I)
- Jarren Otfried, Präsident der Eidgenössischen Medienkommission EMEK (17.02.2016) (I)
- Puppis Manuel, Professor für Kommunikationswissenschaft Universität Freiburg (20.10.15) (I)
- Rost Katja, Professorin für Soziologie und Ökonomie, Universität Zürich (11.1.2016) (I)
- Spillmann Markus, Mitglied Eidgenössische Medienkommission, ehemaliger Chefredaktor der NZZ (09.12.15) (I)
- Turnherr Walter Bundeskanzler, ehemaliger Generalsekretär des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) (08.03.2016) (E)
- Yanez Diego, Direktor MAZ (12.01.16) (I)

Nicht zustande gekommen

Mit folgenden Medienakteuren und Experten waren Interviews geplant, die noch nicht zustande gekommen sind und bei einer Weiterführung der Studie eventuell nachzuholen wären:

- Bell Emily, Direktorin des Tow Center for Digital Journalism, Columbia University
- Blum Roger, UBI-Vorsitzender, Professor em. für Kommunikationswissenschaften
- Borner Lis, Chefredaktorin SRF Radio
- Brenn Tristan, Chefredaktor SRF TV
- Gellenbeck Konny, Mitglied der taz.panther Stiftung
- Inäbnit Peter, Leiter Herstellungsleitung tpc
- Keller Laurent, Direktor Léman Bleu
- Kübler Philipp, Direktor ProLitteris
- Küng Lucy, Research Fellow, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford, und SRG-Verwaltungsrätin
- Mascolo Georg, Leiter Rechercheverbund NDR, WDR und Süddeutscher Zeitung
- Saxer Urs, Titularprofessor für Völkerrecht, Staatsrecht, Verwaltungsrecht und Medienrecht, Universität Zürich

- Siegert Gabriele, Professorin für Publizistikwissenschaft mit Schwerpunkt Medienökonomie, Universität Zürich
- Stollorz Volker, Wissenschaftsjournalist
- Wolff Dietmar, Hauptgeschäftsführer Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger

Medienakteure Ausland

Mit folgenden ausländischen Medienakteuren (Vertreter und Vertreterinnen von Medienunternehmen) haben wir ein Interview (I) oder Gespräch (G) geführt, oder Informationen per E-Mail erhalten (E):

- Appenzeller Gerd, Herausgeber Tagesspiegel (27.1.2016) (G)
- D'Inka Werner, Herausgeber FAZ (13.11.2015) (G)
- Gramsch Christian, Leiter Deutsche Welle Akademie (22.1.2016) (G)
- Haagerup Ulrik, Nachrichtenchef des dänischen Rundfunks (8.1.2016) (G)
- Holdsworth David, Controller of English Regions, BBC (15.02.16) (I)
- Huber Joachim, Medienredakteur Tagesspiegel (27.1.2016) (G)
- Kraus Daniela, fjun Geschäftsführerin (12.2.2016) (G)
- Metzinger Annette, Leitung Programmkommunikation WDR (11.03.2016) (E)
- Rollberg Sabine, Arte-Beauftragte WDR (21.1.2016) (G)
- Steul Willi, Intendant Deutschlandradio/Deutschlandfunk (28.1.2016) (G)
- Van den Cruyce Dries, Corporate Strategy VRT (28.09.15) (I)
- Virag Marianne, Radiotelevizija Slovenija (20.10.2015) (E)
- Vorkötter, Uwe Chefredakteur Horizont und vormaliger Chefredakteur Berliner Zeitung und Frankfurter Rundschau (14.1.2016) (G)
- Wagener Monika, Investigatives Ressort, WDR (14.12.15) (I)
- Wels Stephan, Leiter Ressort Investigation NDR (14.12.15) (I)

Medienexperten Ausland

Mit folgenden ausländischen Medienexperten haben wir ein Interview (I) geführt oder Informationen per E-Mail (E) erhalten:

- Deuze Mark, University of Amsterdam (13.10.15) (E)
- Levy David, Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, earlier Controller BBC Public Policy and Regulation (1.2.2016) (I)
- Piet Bakker, Hogeschool Utrecht (20.10.2015) (E)
- Sanders Matilde, Hogeschool Utrecht (21.10.15) (E)

Interviewleitfaden

Praktiker

Wie würden Sie das **Verhältnis** zwischen XY und der SRG SSR beschreiben? Wie nehmen Sie die Tätigkeit der SRG SSR wahr?

Was halten Sie von den 11 Angeboten an die Verleger, die Roger de Weck in einem NZZ Artikel unterbreitet hat? Welche sind für Sie interessant? Unter welchen Bedingungen?

Fokus Content Sharing-Modell: Die SRG SSR würde Ihnen Video- und/oder Audio-Beiträge und/oder Rohmaterial zur Verfügung stellen. Sie könnten dieses Material weiterverarbeiten und über Ihre Kanäle weiterverbreiten.

Konkret von der SRG angebotene Variante: Die SRG stellt den Verlegern aktuelle Videos zur Verfügung, sei es im Internet-Player ihres Verlags, sei es «eingebettet» in die Webseiten des Verlags und abgespielt im Player der SRG. Ein Pilotprojekt verlief vielversprechend; die SRG partizipierte an den Werbeeinnahmen, die der Verlag mit den Videos erzielte.

Wäre dieses Modell für XY interessant? Bzw. wie müssten die Bedingungen angepasst werden, um die Attraktivität des Angebots zu steigern?

- Würden Sie **fertige Beiträge oder Rohmaterial** bevorzugen?
- Wären Sie bereit für dieses Material bezahlen? Bzw. würden Sie einen **exklusiven Zugang** oder ein **Open Access** Modell bevorzugen, das allen Medienakteuren denselben Zugang auf zur Verfügung gestelltes Material bietet?
- An welcher Art von Beiträgen (**Thema, Genre**) wären Sie interessiert?
- **Timing:** Würden Sie die Beiträge vor der Ausstrahlung durch die SRG SSR, gleichzeitig oder danach wünschen (allfällige finanzielle Konsequenzen einbeziehend)?
- Wie würden die tatsächlichen „**Schnittstellen**“ aussehen? Gäbe es Formen redaktioneller Zusammenarbeit? Wenn ja, wie stark wäre diese?
- Welche **weiteren Bedingungen** wären für Sie wichtig?

Können Sie sich **weitere Kooperationsformen** vorstellen, die für Sie interessant wären?

Wenn Sie in die Zukunft blicken, wie sollte sich das Verhältnis zwischen der SRG SSR und privaten Medienakteuren ihrer Meinung nach gestalten?

Medienexperten

Wie nehmen Sie zurzeit das **Verhältnis** zwischen der SRG SSR und privaten Medienunternehmen wahr?

Wie schätzen Sie das **Potential für Kooperationen** ein? Wo machen diese aus **medienpolitischer** und **medienökonomischer** Perspektive Sinn?

Kennen Sie **bereits bestehende** solcher Kooperationen?

Wo sehen Sie noch **Potentiale** für solche Kooperationen? Wie schätzen Sie die „11 Angebote an Verleger“ von Roger de Weck, publiziert in der NZZ, ein?

Konkrete Einschätzung einer Form der Zusammenarbeit:

Content Sharing-Modell: Die SRG SSR würde privaten Medienakteuren, Unternehmen wie auch Freien, Video- und/oder Audio-Beiträge und/oder Rohmaterial zur Weiterverarbeitung und –verbreitung Verfügung stellen.

Glauben Sie, dieses Angebot wäre für Private attraktiv? Unter welchen Bedingungen?

Wie stehen Sie dazu aus **medienpolitischer/demokratiepolitischer Perspektive**?

Sehen Sie weitere Potentiale für Public Private Partnerships, die wir noch nicht besprochen haben?

Wenn Sie in die Zukunft blicken, wie sollte sich das **Verhältnis zwischen der SRG SSR und privaten Medienakteuren** ihrer Meinung nach gestalten?

Übersicht ausländische PPP

Kooperationen auf inhaltlicher Ebene, in den Bereichen Infrastruktur und Technik, Ausbildung und Know-how Transfer, Rechte und Lizenzen und in weiteren Feldern

Kooperationsform	Kooperation auf inhaltlicher Ebene			Infrastruktur/Technologie	Ausbildung/Know-how Transfer	Rechte/Lizenzen	weitere
	Recherche	Rohmaterial	Beiträge				
Land							
Belgien			Video Content Sharing: VRT – privaten Medienunternehmen	„Stievie“ (Distributionsplattform): VRT – SBS, Medialaan			
				„Sandbox“ ("collaborative innovation platform"): VRT – EBU, iMinds und private Start-Ups			
						Radrenn-Veranstaltungen: VRT – Telenet	
				Digital-Player (Radio, TV): RTBF – grösste Privatradios			Vermarktung: VRT – Agentur Var
		Austausch Aufnahmen: RTBF – private Fernsehanstalten					
						Sublizenzierung von Sportrechten: RTBF – private Fernsehanstalten	
							Fonds zur Förderung fiktionaler Serien: RTBF – Proximus
Dänemark							
							Phd-Cup: DR, Dänische Universitäten – Information, Lundbeck Stiftung
		Investigatives Rechercheprojekt (Dänische Muslime)					
		Globale und nationale Wahlberichterstattung: DR Fyn, TV2 Fyn – Fyns Stifstidende					
		Berichterstattung über Verkehrsprojekte: DR Fyn, TV2 Fyn – Fyns Stifstidende					
	Gemeinsame Meinungsumfragen: TV2 Denmark – Politiken						

Kooperationsform	Kooperation auf inhaltlicher Ebene			Infrastruktur/Technologie	Ausbildung/Know-how Transfer	Rechte/Lizenzen	weitere
	Recherche	Rohmaterial	Beiträge				
Land							
Deutschland							
				Radioplayer: ARD – grössere Privatradios			
		Vielfältige Kooperationen bei der Erstellung von Inhalten: Deutsche Welle – private Partner					
					DW Akademie: Deutsche Welle – private Partner		
							Werbe-Kooperation: BR – Süddeutsche Zeitung
			Zusammenfassung Rundschau: BR – Zeitungen				
	Recherchekooperation: BR – die Zeit						
		Rechercheverbund: NDR, WDR – Süddeutsche Zeitung					
			Zusammenarbeit im Internet: WDR – WAZ Mediengruppe				
		Zahlreiche Anlass- bzw. Projekt-bezogene inhaltliche Kooperationen: WDR – private Redaktionen und Verlage					
			Heute Xpress: ZDF – Die Zeit, FAZ, SZ, Rhein-Main- Presse				
				Kindle Fire: ZDF – Amazon			
				T-Entertain-Portal: ZDF – Telekom			
				Inhalte auf Plattformen: ZDF – Gerätehersteller/Plattformanbieter			
Frankreich							
							Arte-Magazin: Arte – Springer AG
Finnland							
							Start Up-Förderung: Yleisradio – Start-Ups
				Radioplayer: Yle – Privatradios			

Kooperationsform	Kooperation auf inhaltlicher Ebene			Infrastruktur/Technologie	Ausbildung/Know-how Transfer	Rechte/Lizenzen	weitere
	Recherche	Rohmaterial	Beiträge				
Land							
Grossbritannien							
		Online Video News Content Sharing: BBC – the Daily Mail, the Daily Telegraph, the Guardian, the Independent					
			Bilder, Infrastruktur, Ausbildung und Technologie: BBC – STV (Schottland)				
					BBC Academy: BBC – ganze britische Medienindustrie		
					Digital Production Partnership (DPP): Hauptsächlich ITV, Channel 4 und BBC		
				Freeview: BBC – ITV, Channel 4, Five, BT, TalkTalk, Arqiva			
				BBC iPlayer: BBC – kommerzielle Radiosender			
				Freeview HD: BBC – ITV, Channel 4 und S4C			
				Bristol BBC Anchor: BBC – Organisationen von Bristol			
			Local Journalists Network: BBC – "different local news organisations"				
		Local News Bank: BBC – "local and regional online news outlets"					
					Data Journalism Hub: BBC – "a leading University" und "local newspapers"		
					Sharing our Resources: BBC – diverse Partner		
					Übertragungsrechte: BBC – ITV		
		Ko-Produktionen: BBC – Hulu, Amazon Studios					
				The Box Plus Network: Channel4 – Bauer			
							ThinkBox: Channel4 – werbefinanzierte Fernsehveranstalter
				Digital terrestrische Verbreitung: Channel4 – grösste Broadcaster			

Kooperationsform	Kooperation auf inhaltlicher Ebene			Infrastruktur/Technologie	Ausbildung/Know-how Transfer	Rechte/Lizenzen	weitere
	Recherche	Rohmaterial	Beiträge				
Land							
Irland		Sharing von Filmmaterial zu Staatsanlässen: RTE – private TV-Stationen, Zeitungs-Onlineportale und Web-only-Newsportale	Übernahme von Inhalten: RTE – The Irish Independent				
Italien				HD Satellitenservice: RAI – mediaset, Telecom Italia Media, Associazione TV Locali, Aeranti Corallo			
Niederland				OTT-Dienst: NPO – RTL Nederland, SBS			
				Förderung Digitalradio: NPO – grösste Privatradios			
		Lokale Berichterstattung: Limburg L1 – Private; Partner in der Provinz Brabant; TV Enschede FM – TC Tubantia					
				Kulturzentrum VondelCS: RTVNH, AVRO TROS – Amstel Television 5, Het Parool			
			Cinema.nl: VPRO – De Volkskrant				
Norwegen				Digitalradio: NRK – P4			
		Ko-Produktion: NRK – Netflix					
Österreich			Video-Kooperation: ORF – VÖZ, APA				
				Radioplayer: ORF – VÖP			
				Teletest: ORF – ATV, ServusTV, IP-Österreich, ProSiebenSat.1 Puls4			

Kooperationsform	Kooperation auf inhaltlicher Ebene			Infrastruktur/Technologie	Ausbildung/Know-how Transfer	Rechte/Lizenzen	weitere
	Recherche	Rohmaterial	Beiträge				
Land							
Schweden			Beiträge im SR-Player einbetten: SR – Private Zeitungen				
			Radio-Inhalte auf Spotify: SR – Spotify				
			News-Clips einbetten: SVT – Private Zeitunge, Blogger, Social Media etc.				
							Berufsverband: SVT – private Zeitungen
Slovenien		Informelles Content-Sharing: Radiotelevizija Slovenija – POP TV, Plate TV, TOP TV					
Spanien				Themenkanal Fiktion: RTVE – Videomercury			
Tschechien							Vermarktung Werbefläche: CT – private Radiostationen und Zeitungen
							Media Innovators Lab: CT – GEN, Google